

**PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
KARIER MEKANIK PADA PT. HEXINDO SANGATTA, Tbk.
KALIMANTAN-TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan
Memperoleh gelar Sarjana (S1) Ilmu Administrasi Bisnis**



Oleh:

MUHAMMAD SUPPERIYADI

152050001

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA**

2011

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Muhammad Supperiyadi
NIM : 152050001
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Karier Mekanik
(Studi Pada PT. HEXINDO SANGATTA, Tbk. Kalimantan timur)

Telah diujikan dan dinyatakan lulus pada :

Hari / tanggal : Rabu 27 Juli 2011
Tempat : Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Yogyakarta, juli 2011

Mengetahui / Menyetujui
Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Bisnis



Ida Susi Dewanti S. Sos. M. Si
NPY. 273059802041


Pembimbing I / Penguji Utama
DR. Meilan Sugiarto, M.Si.
NPY. 270059600611

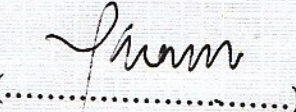
Pembimbing II / Penguji II
DR. H. Lukmono Hadi, M.Si.
NPY. 255109500381


Penguji Ahli I
Asih Marini Wulandari S.sos , M.Si.
NPY. 271039600621

Penguji Ahli II
Suratna M.AB.
NPY. 196602051991031001


(.....)


(.....)


(.....)


(.....)

MOTTO

- Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (Qur'an : 94:5)
- Keberhasilan tidak akan datang pada mereka yang hanya menunggu saja dan tidak akan menunggu siapa saja untuk datang padanya.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- **Kedua orang-tuaku tercinta**

Bpk. H. Dolok Amri

Ibu Hj. Munah

- **Kedua saudara kandungku**

Mulyani st

Madil Amri st

- **Kedua keponakanku**

M. Adelio Al Abrar

Andi Sabrina Aisyah Milanista Putri

- **TECH-21**

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KARIER MEKANIK PADA PT. HEXINDO SANGATTA, Tbk.” Penyusunan ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat ujian guna memperoleh gelar Sarjana serta untuk memenuhi kurikulum pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik jurusan Administrasi Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proses penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan dorongan dari segala pihak. Sehubungan dengan keterbatasan dan kemampuan penulis dalam penulisan skripsi ini, penulis telah banyak mengalami kesulitan. Namun berkat bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang tak ternilai, maka kesulitan itu dapat teratasi dengan baik, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik pula. Oleh karena itu dengan segala kerendahan dan ketulusan hati serta dengan segala hormat, penulis menyampaikan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak DR. Meilan Sugiarto S. Sos, M.Si. selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dengan jadwal yang selalu tepat, serta yang memberikan dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi ini. Kepada bapak DR. H. Lukmono Hadi M.Si selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan/meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan

UCAPAN TERIMA KASIH

- Kepada my LORD ALLAH SWT yang telah memberikan umur panjang dan kesehatan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Thenks GOD.
- Kepada kedua orangtua saya Bapak H. Dolok Amri dan Ibu Hj. Munah yang telah memberikan dukungan yang amat sangat berarti dan sangat luar biasa kepada saya dalam menjalani kuliah saya dari awal sampai akhir. Thenks my love.
- Kepada seluruh keluarga saya, kakak imul dan kak madil yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan kepada kedua keponakan saya Adelio dan Brina yang sudah berhasil memotivasi saya untuk secepatnya menyelesaikan skripsi ini dan segera pulang untuk menemui mereka.
- Kepada sahabat saya TECH 21 my best story in my live. Kepada sahabat seperjuangan saya dikampus Fajar Martha Jaya S.AB yang selalu bersama dalam menjalani suka dan duka dalam menjalani kuliah. Dan kepada sahabat saya Rachmat Affandi S.TI yang selalu siap siaga dalam membantu permasalahan dalam proses pembuatan skripsi ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i.
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAM PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
ABSTRAKSI.....	xiv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Landasan Teori.....	7
1.5.1. Penilaian Prestasi Kerja.....	7
1. Pengertian Prestasi Kerja atau kinerja.....	7
2. Manajemen Kinerja	9
3. Penilaian Kinerja dan standar Kinerja.....	10
4. Langkah-langkah dalam Menilai Kinerja.....	13
5. Manfaat Penilaian Kinerja.....	28
6. Standar Kinerja.....	30
1.5.2. Karier.....	30
1.5.3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Karier	32
1.5.4. Penelitian Terdahulu	34
1.5.5. Kerangka Pemikiran.....	35

15.6. Hipotesis.....	36
15.7. Metode Penelitian.....	36
15.7.1. Tipe Penelitian.....	36
15.7.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	37
15.7.3. Lokasi Penelitian.....	37
15.7.4. Populasi.....	37
15.7.5. Sampel	38
15.7.6. Sumber Data.....	39
15.7.7. Teknik Pengumpulan Data.....	39
15.7.8. Definisi Konsep.....	40
15.7.9. Definisi Operasional.....	40
15.7.10. Uji validitas dan Reliabilitas.....	42
15.7.11. Analisis Regresi Berganda.....	44
15.7.12. Uji Asumsi Klasik.....	45
15.7.13. Pengujian Hipotesis.....	48

BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Lokasi.....	51
2.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	52
2.3. Bidang Usaha.....	52
2.4. Struktur Organisasi.....	54
2.5. Sistem Rekrutmen.....	54

BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Karakteristik Responden.....	57
3.2. Deskripsi Jawaban Responden.....	58
3.2.1 Keahlian dan Pengetahuan (X1).....	59
3.2.2 Produktivitas (X2).....	69

3.2.3 Attitude dan Kedisiplinan (X3)	71
3.2.4 Kepemimpinan (X4).....	79
3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	84
3.4 Persamaan Regresi Linear Berganda.....	87
3.5 Uji AsumsiKlasik	89
a. Uji Autokorelasi	89
b. Uji heteroskedastisitas.....	89
c. Uji Multikolinearitas	90
3.6 Uji Hipotesis Koefisien Regresi.....	91
3.7 Pembahasan.....	95

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan.....	
4.2 Saran-saran	

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Tabel 2.13 Kemampuan karyawan memenuhi standar kerja sesuai TSR, MAR dan JOS	69
Tabel 2.14 Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot flate-rate dari jenis pekerjaan yang ditugaskan.....	70
Tabel 2.15 Tingkat kesadaran karyawan untuk menghemat pengeluaran, baik dalam Bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran Dalam bentuk lain	71
Tabel 2.16 Kemampuan karyawan mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan Dengan standar cost, tanpa melakukan penyimpangan	72
Tabel 2.17 Berusaha meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya ...	73
Tabel 2.18 Berusaha tidak melepas tanggung jawabnya sebagai mekanik saat dibutuhkan	74
Tabel 2.19 Upaya karyawan untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab Terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan sehingga akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan	75
Tabel 2.20 Upaya karyawan menjaga kerapian berpakaian dan pemakaian atribut Sebagai mekanik.....	76
Tabel 2.21 Upaya karyawan mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian diri dan adaptasi.....	77
Tabel 2.22 Upaya karyawan mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dan belajar Bekerjasama dengan team	78
Tabel 2.23 Karyawan melakukan penyusunan planning dan programming	79
Tabel 2.24 Karyawan melaksanakan apa yang diprogramkan/schedule-kan.....	80
Tabel 2.25 Karyawan membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat.....	81
Tabel 2.26 Karyawan dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu.....	82
Tabel 2.27 Kemampuan karyawan meningkatkan kualitas kerja.....	83
Tabel 2.28 Hasil uji Validitas.....	85
Tabel 2.29 Hasil uji Reliabilitas.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel1.1	Kategori penilaian prestasi kerja mekanik	15
Tabel1.2	Penilaian ranking skor jabatan mekanik.....	27
Tabel1.3	Jangka waktu minimal kenaikan jabatan.....	31
Tabel1.4	Jumlah mekanik di HEXINDO SANGATTA Tbk	37
Tabel 2.1	Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	57
Tabel 2.2	Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja	58
Tabel 2.3	Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan Standar waktu ketentuan perusahaan	59
Tabel 2.4	Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan standar Waktu berdasarkan flate rate pabrik.....	60
Tabel 2.5	Kemampuan karyawan memakai dan menggunakan tools dan tidak Merusak tools atau equipments	61
Tabel 2.6	Kemampuan karyawan menguasai perawatan tools, pemeliharaan Dan kebersihan dari tools	62
Tabel 2.7	Kemampuan karyawan melakukan test dan cek sebelum dan Sesudah pekerjaan, dilakukan sesuai FWO atau JOS	63
Tabel 2.8	Kemampuan karyawan bekerja sesuai dengan FWO atau JOS Dengan pengamatan dari atasan	64
Tabel 2.9	Kemampuan karyawan mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam Menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan	65
Tabel 2.10	Kemampuan karyawan dalam penugasan terhadap pekerjaan delivery,ASS,repair,overhaul dan trouble shooting sesuai dengan model dan komponennya.....	66
Tabel 2.11	Kemampuan karyawan meningkatkan kemampuan dalam Penguasaan produk atau komponen yang penilaian dilakukan oleh atasan.....	67
Tabel 2.12	Karyawan mengutamakan kesehatan, ketelitian dan kesehatan kerja.	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka pemikiran	35
Gambar 2. Struktural organisasi yang ada di PT HEXINDO SANGATTA Tbk.....	54

Muhammad Supriyadi

13305001

Ilmu Administrasi Bisnis

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UIN "Veteran" Yogyakarta

Tesis melakukan kegiatan penelitian di perusahaan untuk keperluan penyusunan
tesis dengan judul: PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN
PENTIAN KERJA TERHADAP KARIER MEKANIK PADA PT.
HEXINDO SANGATTA, Tbk KALIMANTAN TIMUR. Demikian surat ini
dijadikan untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Sangatta, Februari 2011

Adnan
Muzakir III



PT HEXINDO ADIPERKASA Tbk

Cabang Sangatta

KPC Project, Tango Delta
Sangata 75387, Kutim
Kalimantan Timur
Telp. : (0549)21524,21526,21530
Fax : (0549) 21625

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Manajer HR PT HEXINDO ADIPERKASA

Tbk menyatakan bahwa :

Nama : Muhammad Supperiyadi

NIM : 15205001

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UPN 'Veteran' Yogyakarta

Telah melakukan kegiatan penelitian di perusahaan, untuk keperluan penyusunan Skripsi dengan judul: **'PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KARIER MEKANIK HEXINDO SANGATTA Tbk. KALIMANTAN TIMUR'**.

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sangatta, Februari 2011

PT HEXINDO ADIPERKASA Tbk
Sangatta

Adrian
Manajer HR

ABSTRAKSI

Muhammad Supperiyadi NIM 152050001, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Dosen Pembimbing I: DR. Meilan Sugiarto, S.Sos, MSI. Dosen Pembimbing II: DR. H. Lukmono Hadi, M.SI. Judul: Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Karier Mekanik. (Studi Pada PT. HEXINDO SANGATTA Tbk)

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengevaluasi kerja yang dihasilkan karyawan. Penilaian prestasi kerja juga merupakan mekanisme kegiatan yang wajib dan berguna untuk mengendalikan serta mengarahkan karyawan agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dan karyawan dapat terwujud dengan membandingkan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan standar prestasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan mencari pengaruh dari variabel bebas (keahlian dan pengetahuan, produktivitas, sikap dan disiplin serta kepemimpinan) secara parsial maupun simultan terhadap jenjang karier karyawan pada PT. HEXINDO SANGATTA. Tipe Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, pengambilan sampel dengan metode *propotional stratified random sampling*. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas dilanjutkan dengan uji asumsi klasik dan untuk uji hipotesis digunakan regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (keahlian dan pengetahuan, produktivitas, attitude dan kedisiplinan, kepemimpinan secara simultan terhadap variabel terikat (jenjang karier). serta terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas (keahlian dan pengetahuan, produktivitas, attitude dan kedisiplinan, kepemimpinan) secara parsial terhadap variabel terikat (jenjang karier). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,973, maka dapat diartikan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas adalah sebesar 97,3% dan sisanya 2,7% oleh variasi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Saran untuk PT. HEXINDO SANGATTA Tbk adalah perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala perihal hambatan karier yang dirasakan oleh sebagian karyawan sehingga tidak terjadi *turn over* (pindah kerja) dari karyawan yang merasa tidak puas atau dikecewakan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebuah Perusahaan atau organisasi yang bertujuan profit, pastinya akan selalu meningkatkan kualitas output maupun input dengan cara meningkatkan profesionalitas. Input merupakan elemen penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan termasuk rekrutmen dan kualitas SDM yang ada dalam perusahaan tersebut. Bahkan masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan peri kehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang sumber daya manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada.

Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Zainun (2001: 17), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting bahkan pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Untuk mencapai SDM berkualitas tentunya perlu perhatian dari perusahaan. Dalam menghadapi dan memecahkan masalah-masalah sumber

daya manusia sehari-hari pada hakikatnya setiap atasan / pimpinan yang mempunyai wewenang tertentu seperti pengangkatan, penempatan, pemindahan, pemanfaatan, pengembangan serta pemberhentian biasanya juga menentukan kebijaksanaan pelaksanaan sendiri. Perumusan dan penetapan kebijaksanaan yang demikian ini pada umumnya tidak terpadu, sehingga sering dirasakan sebagai pencerminan selera pribadi yang tentunya sangat subyektif sifatnya.

Ada yang beranggapan bahwa banyak segi sumber daya manusia diatur atas dasar hak prerogatif pimpinan yang berwenang memutuskan. Keputusan tersebut sering dirasakan oleh pihak-pihak tertentu sebagai sangat subyektif, pilih kasih, *like and dislike*, dan sebagainya. Penetapan suatu kebijakan berupa keputusan tentang orang sering menimbulkan perbedaan persepsi terhadap kebijaksanaan atau keadilan pimpinan kepada bawahan termasuk di dalamnya penilaian prestasi kerja, karena belum ada ukuran yang obyektif sebagai patokan yang dimengerti. Seringkali pula perbedaan itu membawa akibat yang merugikan bagi pihak yang dinilai berdasar ukuran yang berbeda tersebut. Padahal penilaian prestasi kerja bagi karyawan / karyawan organisasi sangat penting dan bermanfaat untuk mengetahui prestasi kerjanya dan langkah-langkah positif ke depan dalam rangka meniti karir (penempatan, promosi dan suksesi) (Dahlani,2007).

Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja

memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya (Wahyudin.A dan Djumino,2003:5).

Prestasi kerja yang tinggi salah satunya mempengaruhi jenjang karier yang dikembangkan pada organisasi itu, karena prestasi kerja yang dimiliki seorang pegawai merupakan potensi, belum menunjukkan adanya pelaku kerja sehingga belum dapat menjamin tercapainya tingkat prestasi kerja yang tinggi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh prestasinya untuk bekerja yakni jenjang karier yang pasti.

Perkembangan karier menurut Donald Super (dalam Dahlani 2007) berlingkup sangat luas , karena perkembangan jabatan itu dipandang sebagai suatu proses yang mencakup banyak faktor. Faktor tersebut untuk sebagian terdapat pada individu sendiri dan untuk sebagian terdapat dalam lingkungan hidupnya yang semuanya berinteraksi satu sama lain dan bersama-sama membentuk proses perkembangan karier seseorang. Pilihan jabatan merupakan suatu perpaduan dari aneka faktor pada individu sendiri seperti kebutuhan , sifat-sifat kepribadian, serta kemampuan intelektual, dan banyak faktor di luar individu, seperti taraf kehidupan sosial-ekonomi keluarga,

variasi tuntutan lingkungan kebudayaan, dan kesempatan/kelonggaran yang muncul. Titik berat dari hal-hal tersebut diatas terletak pada faktor-faktor pada individu sendiri.

HEXINDO ADIPERKASA Tbk Merupakan perusahaan distribusi atau agen tunggal alat berat. Dalam perusahaan ini terdapat jenjang karier bagi karyawannya khususnya mekanik dengan cara melakukan penilaian hasil karya. Penilaian hasil karya (prestasi) *mechanic* untuk semua tingkat dan golongan, dibuat objektif dan transparan dengan melakukan pengukuran-pengukuran pada semua *category element* dan *sub-element* hasil karya dan kinerja, sehingga tidak terjadi salah penafsiran dalam proses selanjutnya, semua pengukuran hasil karya (prestasi) dan kinerja (*performance*) adalah dengan cara *credit point* dengan rating. PT HEXINDO ADIPERKASA Tbk memiliki cabang di Kalimantan Timur dengan nama PT HEXINDO SANGATTA Tbk

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap & disiplin serta kepemimpinan) menuju jenjang karier yang diharapkan oleh karyawan mekanik di HEXINDO SANGATTA Tbk. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya harus obyektif dan transparan, jika terjadi perbedaan diantara karyawan dalam penilain prestasi kerja, tentunya akan ada karyawan yang memutuskan untuk pindah kerja (*turn over*). Dampak yang timbul dari penilaian prestasi kerja adalah munculnya motivasi dari karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga terjadi peningkatan jenjang kariernya.

Karena selama ini penilaian prestasi kerja dianggap sebagai dasar kenaikan karier karyawan, akan tetapi informasi yang diperoleh melaporkan bahwa sebagian dari karyawan tidak mengalami kenaikan karier walaupun penilaian prestasi kerjanya baik. Sebab lain dari terhambatnya jenjang karier antara lain faktor kekeluargaan dan kedekatan. Maka Peneliti tertarik untuk membuktikan apa benar penilaian prestasi kerja tersebut benar-benar digunakan sebagai dasar pengembangan karier karyawan, sehingga permasalahan yang diangkat dalam penelitian mengambil judul **“PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KARIER MEKANIK HEXINDO SANGATTA Tbk. KALIMANTAN TIMUR”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap & disiplin serta kepemimpinan) dan jenjang karier mekanik pada HEXINDO SANGATTA Tbk.?
2. Apakah ada pengaruh penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap & disiplin serta kepemimpinan) secara parsial

maupun simultan terhadap karier mekanik pada HEXINDO SANGATTA Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap&disiplin serta kepemimpinan) dan jenjang karier mekanik pada PT HEXINDO SANGATTA Tbk.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial maupun simultan antara penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap&disiplin serta kepemimpinan) terhadap jenjang karier mekanik pada PT HEXINDO SANGATTA Tbk.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi instansi
 - a. Sebagai bahan perbandingan atas langkah-langkah yang telah atau sedang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.

- b. Dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi pihak PT HEXINDO SANGATTA Tbk., yang berkenaan dengan penilaian prestasi kerja bagi karyawan yang bermanfaat untuk mengetahui prestasi kerjanya dan langkah-langkah positif ke depan dalam rangka meniti karir.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dipakai sebagai penerapan teori yang telah didapat lewat bangku kuliah ke dalam praktek nyata tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai salah satu bahan bacaan dan memberikan informasi untuk di laksanakan nya penelitian lanjutan.

1.5. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja atau kinerja

Menurut Purwadarminta (2001) prestasi adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (2002:51) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas

perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Menurut Steers (dalam Wahyudin,2003:5) prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, minat;
- b. Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja;
- c. Tingkat motivasi.

Menurut Prawirosentono (2000) (dalam Wahyudin,2003:7) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masingmasing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bernard (dalam Wahyudin,2003:7), mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performance dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio output dan input, sedang

pengukuran efisien menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong (2006), Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama.

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didaya gunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan, Terdapat 4 (empat) kunci keberhasilan di dalam organisasi dimana seorang bekerja, yaitu :

- 1) Hubungan yang saling mendukung dan mempercayai harus dikembangkan dan dipupuk di seluruh rantai perintah. Para karyawan harus merasa bahwa mereka adalah anggota tim yang sama tanpa memperhatikan dimana tempat mereka dalam organisasi. Pendekatan-pendekatan kekerasan, ketidakpedulian, dan permusuhan kepada

orang-orang dan masalah harus sepenuhnya ditentang, dan digantikan dengan kerjasama tim, dan saling mempedulikan.

- 2) Organisasi dan anggotanya tidak dapat efektif kecuali sasaran yang samar digantikan dengan sasaran-sasaran yang spesifik dan dapat diukur. Teknik-teknik harus diciptakan untuk :
 - a) Menetapkan rencana dan sasaran yang realistik;
 - b) Membuat sasaran dan rencana spesifik tetapi tidak kaku;
 - c) Menetapkan sasaran singkat, sedang dan jangka panjang;
 - d) Menetapkan tanggal-tanggal target;
 - e) Memperbaharui dan memperbaiki sasaran serta rencana.
- 3) Keterampilan harus dikembangkan untuk mengatasi kelambanan dan perlawanan komponen organisasi terhadap perubahan.
- 4) Beberapa anggota organisasi memerlukan dukungan dan perhatian khusus untuk berubah dari komponen organisasi menjadi prestasi produktif.

3. Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja

Menurut Timpe (2000 : 3) dalam bukunya “Kinerja”, penilaian kerja adalah sebuah penentu kinerja yang ampuh. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Meskipun demikian, karena penilaian kinerja biasanya

berhubungan erat dengan kompensasi. Para manajer umumnya berupaya untuk “mengurus kelompok mereka” dan memberikan semua imbalan yang mungkin bagi para bawahan mereka bukan menggunakan penilaian kinerja untuk mengenali siapa yang tidak bekerja dengan baik dan kemudian menentukan mengapa kinerja karyawan tersebut berada dibawah standar penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling bertukar umpan baik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan.

Manajer dan para pengawaslah melalui komitmen tenaga kerja suatu komitmen menuju keunggulan atau penerimaan mediokritas. Karena hanya terdapat sedikit harapan tentang suatu terobosan ajaib dalam motivasi manusia yang akan memberi kita generasi-generasi pekerja super, kita sebaiknya menghadapi kenyataan dan bekerja keras untuk mengelola kinerja.

Menurut Nawawi (2003:395) pengertian penilaian prestasi kerja yang bersifat komprehensif meliputi :

- a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.

- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :
 - a) Apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya.
 - b) Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas.
 - c) Mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

Armstrong (2006:194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai / karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas

kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuannya. Syarat-syarat penilaian kinerja dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputar balikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif, dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003:402).

4. Langkah-langkah dalam Menilai Kinerja

- a. Mendefinisikan Pekerjaan. *Mendefinisikan pekerjaan* berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.

- b. Menilai Kinerja. *Menilai kinerja* berarti membandingkan kinerja aktual bawahan Anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan; ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.
- c. Memberikan Umpan Balik. *Memberikan umpan balik* berarti penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih *sesi umpan balik*: Di sini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Sedangkan menurut Ruky (1989) (dalam A Dale Timpe, 2000 : 3). Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan dibawah ini, yakni :

- a. Point yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
- b. Menggunakan tolok ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat obyektif.
- c. Dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
- d. Dilaksanakan secara konsisten, dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi

Dalam mengukur (penilaian) suatu hasil karya (prestasi) dan kinerja (*performance*) seorang mechanic, adalah dengan suatu alat ukur atau tools yang dalam hal ini dikelompokkan dalam 4 (empat) *category*

dengan 20 (dua puluh) element dan 4 (empat) sub-element yang akan mempengaruhi pada jenjang karirnya sebagai mechanic/ karyawan PT HAP, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Kategori Penilaian Prestasi Kerja Mechanic

	<i>Category</i>			
	<i>Skill & Knowledge</i>	<i>Productivity</i>	<i>Attitude & Dicipline</i>	<i>Leadership</i>
<i>Element & Sub Element</i>	<i>A. Man Hours</i> <i>B. Correctness.</i> <i>B1. Penggunaan tools.</i> <i>B2. Metode Kerja.</i> <i>B3. Parts Ordering.</i> <i>B4. Reporting.</i> <i>C. Quality</i> <i>D. Ability to improve</i> <i>E. Versatility</i>	<i>A. Utility Hours</i>	<i>A. Cost Consiusness</i> <i>B. Responsibility & Realiabilty</i> <i>C. Disipline</i> <i>D. Appearance</i> <i>E. Cooperation</i> <i>F. Self Convidence</i>	<i>A. Planning & Programming</i> <i>B. Organizing & Directing</i> <i>C. Controlling & Supervising</i> <i>D. Ability to communicate</i> <i>E. Motivating</i> <i>F. Firm & Decisive</i> <i>G. Ability to improve subordinate</i> <i>H. Emergency problem solving</i>

Sumber: Kode Etik Mechanic PT HAP, tahun 2010

1) **SKILL & KNOWLEDGE**, yang mencakup:

a) *Man Hours*:

Adalah perbandingan (%) antara waktu yang digunakan oleh seorang mechanic (actual) dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standar waktu berdasarkan flate-rate pabrik untuk pekerjaan yang sama, dengan beberapa penyesuaian karena kondisi lapangan.

Pengambilan data man hours actual, adalah berdasarkan laporan mekanik pada:

- i. *Technical Service Report* (TSR).
- ii. *Mechanic Activity Report* (MAR).
- iii. *Field Work Order* (FWO) atau *Job Order Sheet* (JOS).
- iv. Penyesuaian oleh CS yang bersangkutan atau Service HO, berdasarkan kondisi lapangan.

$$\text{Man Hours A (\%)} = \frac{\text{Man hours actual mechanic}}{\text{Man hours standard}} \times 100 \%$$

Keterangan:

$A \leq 80\% =$ Baik sekali.

$A = 100\% =$ Baik.

$A = 101 \sim 150\% =$ Cukup.

$A = 151 \sim 200\% =$ Kurang.

$A = 200 \sim \text{up} =$ Kurang sekali.

b) *Correctness:*

Yang dimaksud adalah ketepatan dalam kemampuan pengetahuan dan ketrampilan mechanic pada:

i. Penggunaan Tools:

- Dasar penilaian adalah cara pemakaian dan penggunaan tools, meskipun tidak merusak tools atau equipments (pengamatan oleh atasan langsung).

- Kerusakan tas tools atau equipment yang digunakan.
- Frekuensi dan quantity kerusakan / kehilangan tools yang dibuatkan berita acara atau BAKK.
- Perawatan, pemeliharaan dan kebersihan tools (pengamatan oleh atasan langsung).

ii. Metode Kerja:

Adalah cara atau metode kerja dari mekanik yang ditugaskan untuk melakukan jenis pekerjaan sesuai FWO atau JOS, dengan pengamatan langsung dari atasannya atas;

- Urutan kerja (menggunakan buku petunjuk Workshop Manual, OMM, Parts Book, atau standar quality control/ SQC).
- Metode atau cara melakukan testing dan checking sebelum dan sesudah pekerjaan dilakukan, sesuai FWO atau JOS.
- Kualitas pekerjaan testing dan checking (dapat diamati pada metode pelaporan TI dan TSR).
- Hasil dari testing dan checking dari (penggunaan parts, waktu penyelesaian, kesalahan analisa, dan rework).
- Kesehatan, Ketelitian dan Keselamatan Kerja.

iii. *Parts Ordering*:

Penilaian untuk *system parts ordering* oleh *mechanic* adalah oleh atasan langsung, yang menyangkut pada hal-hal;

- *Ordering* (salah/ atau benarnya): *Parts Number, Description, Parts Catalog* (sesuai atau tidak) dengan S/N unit atau mesin.
- *Quantity order*: Tepat, Kurang, Terlalu Banyak atau Berkali-kali order.
- Kelengkapan data: Model, S/N unit atau mesin, No. SR, Alamat dll.

iv. Reporting:

Penilaian yang dilakukan atas dasar aktifitas mechanic yang bersangkutan dalam pembuatan reporting untuk pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan FWO atau JOS. Penilaian ini dilakukan terhadap:

- Bentuk penyampaian laporan atas pekerjaan yang dilakukan, seperti:
 - *TI (Technical Information).*
 - *TSR (Technical Service Report).*
 - *MAR (Mechanic Activity Report).*
 - *UIR (Undercarriage Inspection Report).*
 - *Delivery Service Report.*
 - *Periodical Service Report.*
- Dasar penilaian atas reporting tersebut pada:
 - Terisi benar, lengkap dan jelas.
 - Pengisian secara sistematika dan rapih.

- Kecepatan waktu penyampaian laporan, dari pekerjaan yang dilakukan atas dasar FWO atau JOS yang terkait.

c) *Quality*:

Penilaian oleh atasan langsung yang berdasarkan pengamatan pada:

- i. Perhatian terhadap detail pekerjaan, yang kelihatannya remeh dan mudah tetapi sebenarnya penting dan berarti.
- ii. Kegagalan dalam melakukan pekerjaan atau *rework*, yang dapat diketahui dengan mengadakan pemeriksaan.
- iii. Surat penghargaan/ pujian atau teguran dari atasan atau keluhan dari *customer* atas pekerjaan yang dilakukan.

d) *Ability to improve* (Kreativitas):

Penilaian untuk hal ini dilakukan oleh atasan atas dasar pengamatan dengan bersumber data dari TSR, MAR atau laporan lainnya yakni pada:

- i. Ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.
- ii. Saran-saran dan anjuran, yang akan menjadi acuan untuk pekerjaan yang sama pada waktu mendatang.
- iii. Melengkapi suatu laporan dengan gambar, data pengukuran dan atau sebagainya, sehingga memudahkan dalam penganalisaan.

e) *Versatility* (*Capability* atau skill secara keseluruhan):

Adalah penilaian terhadap *mechanic* yang bersangkutan, didasarkan pada kemampuan dalam penguasaan produk atau component, penilaian dilakukan oleh atasan yang bersangkutan dan *head office*, berdasarkan:

- i. Uji kompetensi yang dilakukan oleh head office pada setiap semester (2 x setahun).
- ii. Penilaian atas reporting: TSR dan MAR.
- iii. Penilaian atas penguasaan (kemampuan) terhadap pekerjaan Delivery, ASS, Repair, Overhaul & Trouble shooting, sesuai dengan model dan component-nya.

2) *Productivity* (Produktivitas):

Penilaian ini adalah untuk mengukur produktifitas *mechanic* pada waktu yang tersedia dalam satu periode tahun berjalan yang dikurangi dengan waktu hari cuti, training dan lain-lainnya.

Sehingga dalam periode berjalan tersebut, dapat dihitung berapa banyak pekerjaan dapat diselesaikan (yang disesuaikan dengan bobot dan *plate-rate* dari jenis pekerjaan yang diselesaikan). Penilaian oleh atas langsung dengan dasar perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas (B)} = \frac{\text{Total utilize hours}}{\text{Total available hours}} \times 100 \%$$

Pengambilan nilai untuk *Total utilize hours*, adalah dengan mengambil data TSR, MAR dan JOS, serta laporan-laporan yang bersifat teknis lainnya.

Pengambilan data untuk *Total available hours*, adalah dengan data dari waktu yang tersedia dalam satu periode setelah dikurangi dengan hari *cuti, training* dan hari-hari lainnya yang bersifat bukan jam kerja.

Contoh:

-. Jam kerja/ hari = 8 jam.

-. Dalam perbulan = 8 jam x hari kerja PT HAP (rata-rata).

-. Produktivitas (B) = $100\% > =$ Baik sekali

80 - 99% = Baik

60 – 79% = Cukup

40 – 59% = Kurang

0 – 39 % = Kurang sekali (idle).

Catatan:

Utility hours mechanic, ada keterkaitannya dengan *utility man power* di cabang atau di-proyekt dari mechanic yang bersangkutan.

3) *Attitude & Disiplin:*

Adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung, atas perilaku *mecahanic* yang bersangkutan pada hal-hal sebagai berikut:

a) *Cost Consiusness*:

Adalah kesadaran untuk menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain.

- Penilaian dapat diamati pada pengeluaran yang dideklarasikan dengan *standar cost*, penyimpangan seperti memperpanjang waktu penyelesaian pekerjaan, penyimpangan dari *ruote* perjalanan atau menggunakan hak penginapan yang tidak tepat, tanpa alasan yang jelas (seperti yang sudah diatur dalam SK) dan lain-lain.
- Pengeluaran lain yang dianggap penyimpangan adalah pemborosan, misalnya pemakaian *consumable goods*, menghilangkan manual, perlengkapan kerja serta tindakan pengeluaran lain yang melampaui dan menyimpang dari *budget* anggaran yang dbuat atau direncanakan, tanpa alasan yang jelas.

b) *Responsibility & Reliability*:

Rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya.

- Hal ini dapat diamati dengan dalam bekerja tanpa memperhatikan waktu bekerja dan selalu dalam keadaan siap

untuk melaksanakan tugas (tentu hal ini selama tidak bertentangan dengan norma yang berlaku dalam masyarakat normal).

- Dalam melaksanakan tugasnya sebagai *mechanic*, tidak melepas tanggung jawabnya saat dibutuhkan *parts* yang diperlukan (mengikuti perkembangan).
- Bila terpaksa adanya penundaan waktu karena menunggu *parts* atau ada hal yang sifatnya lebih *urgent* dengan penugasan lain, maka yang bersangkutan selalu mengikuti sampai tuntas sampai adanya penggantian petugas/ *mechanic* lain.

c) *Diciplin:*

Adalah sifat yang harus dinilai secara lugas, karena dengan disiplin yang tinggi, maka tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara praktikal atau pelaporan akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan, untuk pengamatan dilakukan pada pelanggaran:

- Peraturan - peraturan perusahaan (PKB atau kepersonalian).
- Peraturan - peraturan service.
- Tata-tertib atau kode etik mechanic.
- Perbandingan antara pelaporan yang harus dibuat (TI, TSR dan MAR).

d) *Apprearance* (Penampilan):

Atasan langsung dapat melakukan pengamatan terhadap mechanic pada:

- Cara kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai *mechanic*.
- Cara penampilan sehari-hari, baik di kantor atau di *job-site*.
- Kebersihan diri sendiri dan menjaga kebersihan lingkungan.

e) *Cooperation* (Kerjasama):

Penilaian atasan langsung terhadap mechanic yang bersangkutan adalah pada:

- Cara berkomunikasi/ berbicara.
- Kerjasama dengan karyawan lain.
- Pengendalian emosi (dapat bersabar, tidak mudah tersinggung).
- Penyesuaian diri (adaptasi) terhadap lingkungan baru.

f) *Self Confidence* (Percaya diri):

Pengamatan dilakukan oleh atasan langsung mechanic, terhadap hal-hal:

- Rasa percaya diri (yakin) atas kemampuan diri, dengan tidak menolak/ menghindari tugas, karena alasan yang tidak jelas.
- Tidak ragu-ragu dalam menerima suatu tugas tertentu, tetapi tidak membabi buta.

- Mau belajar dan bekerjasama dalam suatu team.

4) *LEADERSHIP (Chief Mechanic, Foreman dan Supervisor atau Grup Leader):*

Untuk *mechanic* yang memegang jabatan managerial dan mempunyai bawahan (sub ordinat) Penilaian dilakukan oleh atasan langsung, dengan dasar penilaian sebagai berikut:

- a) *Planning & programming*, termasuk didalamnya adalah:
 - i. Penyusunan jadual (*schedule*) yang terencana dengan baik.
 - ii. Utilisasi dari *mechanic* bawahan sesuai jadual.
 - iii. Utilisasi tools dan perangkat lainnya.
 - iv. Dan lain-lain.
- b) *Organizing & Directing*: (dapat melaksanakan apa yang diprogramkan/ *schedule*-kan).
- c) *Controlling & Supervising*: (dapat melakukan pengawasan terhadap plan vs actual).
- d) *Ability to communicate*: (dapat dan mampu berkomunikasi dengan semua pihak).
- e) *Motivating*: (Dapat membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat).
- f) *Firm & Decisive*: (Dapat membuat keputusan yang matap dan teguh).
- g) *Ability to improve subordinate*: (Mampu membina *level sub-ordinat*)

- h) *Emergency problem solving*: (Dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/ darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu).
- i) KPI (*Key Performance Indicator*) seperti tersebut diatas, selanjutnya menjadi komponen penilaian standar yang berlaku untuk seluruh jenjang jabatan mechanic, dengan pembobotan (*Weight*) yang berbeda pada setiap jenjang atau jabatan.

Penilaian dibedakan atau dikelompokkan dalam dua perlakuan yakni:

- i. Penilaian yang bersifat PRESTATIF (hasil karya), adalah kelompok penilaian yang sifatnya menghasilkan dan terbukti nyata.
- ii. Penilaian yang bersifat NON PRESTATIF (tidak berhasil karya).

Form penilaian adalah berbentuk *EVALUASI PERFORMANCE SHEET*, yang bersifat rahasia yang hanya boleh diketahui oleh yang bersangkutan, atasan dan atasannya lagi dan selanjutnya dikirimkan ke Service H.O. (*Man Devolepment Dept.* atau TDP) untuk klarifikasi bersama Personalia Dept. – HRD yang akan memberikan remuniasasi.

Dibawah adalah pembobotan nilai atau weight (W) untuk penilaian yang bersifat PRESTATIF (hasil karya), untuk semua tingkat jabatan mechanic dan untuk penilaian yang bersifat NON PRESTATIF, adalah dengan penilaian ranking score.

Tabel 1.2. Penilaian Ranking Score Jabatan Mechami

Jabatan Mechanic	Man Hours	Correctnes				Quality	Productivity	Total (W)
		Pengguna - an Tools	Metode Kerja	Techical Reporting	Parts Ordering			
Supervisor	15	5	10	5	5	50	10	100
Foreman	15	5	10	10	5	45	10	100
Expert	10	10	10	10	5	40	15	100
Master	10	10	10	10	5	40	15	100
Senior	20	10	10	10	5	30	15	100
Junior	20	10	10	10	10	20	20	100
Pra	20	10	10	10	10	20	20	100
Helper	30	10	10	-	-	10	40	100

Sumber : Kode Etik Mechanic PT HAP, tahun 2010

Pembobotan nilai disesuaikan dengan strata tugas dan jabatan pada mechanic. Pada tingkatan terendah dibutuhkan tingkat produktivitas yang tinggi sedangkan untuk jabatan yang lebih tinggi maka dituntut untuk meningkatkan kualitas kerja.

a. Manfaat Penilaian Kinerja

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (2005: 34-35) mengemukakan:

1) Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6) Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7) Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain *system* informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidakakurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

b. Standar Kinerja

Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Dalam menulis standar, pengawas juga harus memasukan pengamatan pribadi serta catatan kinerja masa lalu. Laporan-laporan produksi, insiden, dan pengukuran kerja akan memberikan masukan tambahan.

2. Karier

Pandangan Donald Super (1999) (dalam Dahlani, 2007) adalah konsep diri atau gambaran diri sehubungan dengan pekerjaan (jenjang karier) yang akan dilakukan dan jabatan yang akan dipegang (*vocational self-concept*) yang merupakan sebagian dari keseluruhan gambaran tentang diri sendiri. Gambaran jabatan diri berkembang selama pertumbuhan fisik dan perkembangan kognitif ; perkembangan ini berlangsung melalui observasi terhadap orang-orang yang memegang jabatan tertentu , melalui identifikasi dengan orang-orang dewasa yang sudah bekerja , melalui penghayatan pengalaman hidup , dan melalui pengaruh yang diterima dari lingkungan hidup. Penyadaran kesamaan dan perbedaan di antara diri sendiri dan semua orang lain , akhirnya terbentuk suatu gambaran jabatan/kedudukan diri. Gambaran diri ini menumbuhkan dorongan internal yang mengarahkan seseorang ke suatu bidang jabatan yang memungkinkan untuk mencapai sukses dan merasa puas (*vocational satisfaction*). Hal ini menyebabkan seseorang mampu mewujudkan

gambaran diri dalam suatu bidang jabatan yang paling memungkinkan untuk mengekspresikan diri sendiri.

Tabel 1.3. Jangka Waktu Minimal Kenaikan Jabatan

TINGKAT/ JABATAN	JANGKA WAKTU MINIMAL (Tahun)			EVALUASI
	BAIK	CUKUP	KURANG	
PRA MECHANIC	2	3	4	1.Oleh HRD & Opsys (H.O.) atas usulan Branch Manager atau Service Head (CS). 2.Dilakukan uji kompetensi, sesuai dengan jenjang (tingkat) jabatan.
JUNIOR MECHANIC	2	3	5	
SENIOR MECHANIC	2	4	6	
MASTER MECHANIC	3	5	8	

Sumber : Kode Etik Mechanic PT HAP, tahun 2010

Penjelasan Jangka Waktu merupakan jangka waktu minimal, sehingga seorang mechanic dapat dapat diusulkan untuk dinaikan ketingkat atau jenjang yang lebih tinggi.

- a. Cukup waktu untuk mengamati, membina/ mengarahkan dan mengevaluasi prestasi seorang mechanic.
- b. Cukup waktu bagi mechanic untuk membina dirinya sendiri dengan melihat prestasi-presatinya.
- c. Memberi kesempatan untuk menunjukkan prestasinya.

- d. Menghilangkan dan mengurangi factor-faktor “disukai/ tidak disukai” atau “nasib baik/ nasib buruk”.
- e. Untuk level ahli: Senior dan Master kenaikan ke jenjang berikutnya, harus disertai dengan membuat kerja dan dipresentasikan dihadapan management.
- f. Penilaian/ evaluasi secara periodic dilakukan berdasarkan Key Performace Indicator (KPI) yang dituangkan form Evaluasi Performance.

3. Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap karier

Prestasi kerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang di dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya dan segala hasil tersebut akan dinilai oleh perusahaan ataupun atasannya. Hal ini merupakan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Untuk menghindari terjadinya konflik dan untuk pengembangan karier disarankan untuk mengacu pada hasil dari penilaian prestasi kerja masing-masing karyawan secara transparan dan terbuka yang dilakukan langsung oleh atasan (Sri Subawa dan Budiarta, 2006).

Penilaian Prestasi Kerja merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengevaluasi kerja yang dihasilkan karyawan dan penilaian juga merupakan mekanisme kegiatan yang baik untuk mengendalikan karyawan agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat terwujud

dengan membandingkan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan standar prestasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengembangan Karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Mengenai prestasi kerja karyawan diperlukan perusahaan untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan di jenjang berikut dari karirnya, karena prestasi kerja merupakan suatu penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut, disinilah fungsi penilaian prestasi kerja tersebut berada. Jika hasil prestasi kerja karyawan telah memenuhi persyaratan maka, bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen untuk melakukan promosi (Mira dan Dewi. W,2006).

1.6. Penelitian Terdahulu

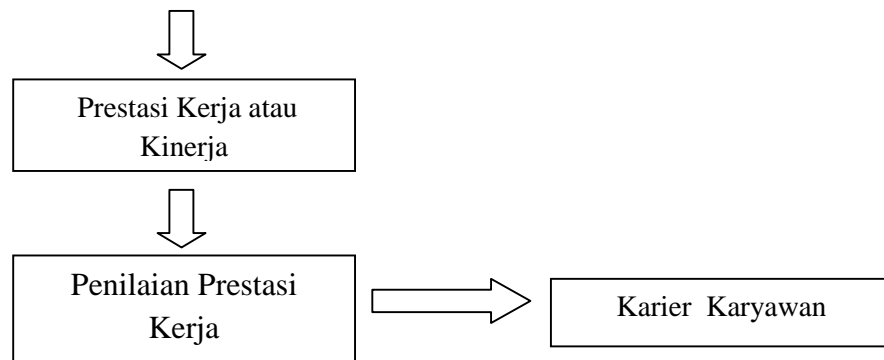
1. Sri Subawa, Nyoman dan Agung Budiarta, Ida Bagus (2006) dengan judul penelitian Analisis Perbedaan Prestasi Kerja Terhadap Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja di The Losari Hotel Dan Rama Garden Hotel Kuta Badung. Hasil penelitian disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan prestasi kerja ditinjau dari tingkat pendidikan, tidak terdapat perbedaan prestasi kerja ditinjau dari masa kerja di The Losari Hotel. Begitupula, tidak terdapat perbedaan prestasi kerja ditinjau dari tingkat pendidikan. tidak terdapat perbedaan prestasi kerja ditinjau dari masa kerja di Rama Garden Hotel.
2. Mira Taniya dan Christina Dewi (2009) dengan penelitian berjudul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT.

Integrated Facility Services. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan perusahaan pada tahun 2008 telah terbukti efektif dan mempunyai pengaruh yang baik terhadap pengembangan karir karyawan hal ini terlihat dengan adanya peningkatan jabatan dan pemberian pelatihan secara signifikan bagi karyawan yang mempunyai hasil prestasi kerja yang baik Pengembangan Karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Dalam mengembangkan karir karyawan, perusahaan selain harus menyediakan jalur-jalur karir yang jelas juga harus memperoleh informasi yang lengkap dan akurat tentang perilaku dan prestasi kerja karyawan. Informasi mengenai prestasi kerja karyawan diperlukan perusahaan untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan di jenjang berikut dari karirnya, karena prestasi kerja merupakan suatu penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut, disinilah fungsi penilaian prestasi kerja tersebut berada. Jika hasil prestasi kerja karyawan telah memenuhi persyaratan maka, bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen untuk melakukan promosi. Berdasarkan uraian di atas, dapat terlihat bahwa adanya hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan karir karyawan di suatu perusahaan dan keduanya saling terkait dan saling menunjang.

1.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

MSDM



Gambar I Kerangka Pemikiran

1.8. Hipotesis

Hipotesis pertama terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap&disiplin serta kepemimpinan) secara parsial terhadap karier pada PT. HEXINDO SANGATTA Tbk..

Hipotesis dua terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja (keahlian & pengetahuan, produktivitas, sikap&disiplin serta kepemimpinan) secara simultan terhadap karier pada PT. HEXINDO SANGATTA Tbk.

1.9. Tipe Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang

akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanatif kuantitatif dengan menggunakan regresi berganda.

1.10. Ruang Lingkup Penelitian

Aspek-aspek yang akan diteliti adalah bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan jenjang karier, serta pengaruh penilaian prestasi kerja secara parsial maupun simultan terhadap perencanaan karier pada HEXINDO SANGATTA Tbk.

1.11. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di HEXINDO SANGATTA Tbk, sedangkan unit analisisnya adalah karyawan di instansi tersebut.

1.12. Populasi

Menurut Sugiyono (2005:72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian adalah karyawan mekanik di HEXINDO SANGATTA Tbk yang berjumlah 38 orang.

Tabel. 1.4 Jumlah Mekanik di HEXINDO SANGATTA Tbk

Jabatan	Jumlah	Prosentase
MASTER MECHANIC	1	2.6%
SENIOR MECHANIC	2	5.4%
JUNIOR MECHANIC	12	31.5%
PRA MECHANIC	23	60.5%
Total	38	100

Sumber : HRD PT Hexindo Sangatta Kal-Tim, tahun 2010

1.13. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling*. Dalam *probability sampling* memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota populasi) untuk dipilih menjadi sampel. Salah satu teknik dari *probability sampling* yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling* karena populasi tidak homogen dan berstrata proporsional (Sugiyono, 2006 : 58). Untuk menentukan ukuran sampel digunakan tabel *krejien* dan *monogram Harry king* untuk populasi 38 orang maka nilai sampelnya adalah 32 (Sugiono, 2006:63).

Jumlah sampel dalam penelitian adalah sebagai berikut.

No	Jabatan	Populasi (N)	Sampel (n)
1	Master mechanic	1	$\frac{1}{38} \times 32 = 0,842$ dibulatkan 1
2	Senior mechanic	2	$\frac{2}{38} \times 32 = 1,684$ dibulatkan 2
3	Junior mechanic	12	$\frac{12}{38} \times 32 = 10,105$ dibulatkan 10
4	Pra mechanic	23	$\frac{23}{38} \times 32 = 19,368$ dibulatkan 19

Jadi jumlah sampel yang digunakan adalah $1+2+10+19 = 32$ orang.

1.14. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dan dikumpulkan melalui survei lapangan dengan membagi pengisian kuesioner secara langsung kepada responden agar sesuai dengan keadaan responden.

1.15. Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara menyusun daftar pertanyaan mengenai masalah yang akan diteliti dan meminta jawaban secara tertulis kepada responden. Bentuk dan susunan pertanyaan tertutup, tidak diberi kemungkinan untuk memberi jawaban panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya sendiri. Kemungkinan jawaban dipersempit dan diberi pola serta kerangka susunan terlebih dahulu (Suratno dan Arsyad, 2003: 58). Dalam hal ini disebar angket yang jawabannya bersifat

kualitatif agar jawaban kualitatif tersebut dapat dikuantifikasi, untuk itu digunakan skala *likert*. Adapun alternatif jawaban sebagai berikut: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), 5 (sangat setuju).

1.16. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

1.16.1. Definisi Konsep

Prestasi kerja atau kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Saidi, 2002:51). Karir menurut Donald Super adalah konsep diri atau gambaran diri sehubungan dengan pekerjaan (jenjang karier) yang akan dilakukan dan jabatan yang akan dipegang (*vocational self-concept*) yang merupakan sebagian dari keseluruhan gambaran tentang diri sendiri (dalam Dahlan, 2007).

1.16.2. Definisi operasional

a. Variabel tergantung atau dependent (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang besar kecilnya nilai dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah karier Karyawan (Y) adalah: tingkatan karier/jabatan yang akan diperoleh karyawan melalui proses evaluasi dan penilaian kinerja selama karyawan bekerja di PT Hexindo Sangatta.

Jenjang karier yang ada PT Hexindo Sangatta terdiri dari 6 tingkat yang terdiri dari: Pra Mechanic, Junior Mechanic, Senior Mechanic, Master Mechanic dan Expert. Evaluasi dan Penilaian prestasi kerja berdasarkan pada tabel 3 pada halaman 31, indikatornya: Jabatan, jangka waktu dan evaluasi. Nilai setiap jenjang telah ditentukan oleh PT PT Hexindo Sangatta Tbk. Jangka waktu minimal (tahun) terdiri dari: baik, cukup dan kurang. Sedang evaluasi berdasarkan uji kompetensii sesuai dengan jenjang jabatan.

b. Variabel bebas atau independent (X)

Variabel bebas adalah variabel yang mempunyai atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

- 1) Keahlian & pengetahuan (X_1) adalah kemampuan dan pemahaman karyawan PT Hexindo Sangatta dalam melaksanakan tugas, indikatornya: jam kerja, korektif, pembuatan reporting dan penilaian langsung
- 2) Produktivitas (X_2) adalah hasil atau output dari hasil kerja karyawan PT Hexindo Sangatta, indikatornya: penggunaan jam kerja
- 3) Sikap dan disiplin (X_3) adalah kondisi kepribadian dari karyawan PT Hexindo Sangatta, indikatornya : kesadaran untuk menghemat

pengeluaran, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya, disiplin, penampilan, kerjasama, dan kepercayaan diri

- 4) Kepemimpinan (X_4) adalah kemampuan karyawan PT Hexindo Sangatta dalam memimpin diri sendiri maupun sesama rekannya, indikatornya: perencanaan dan pemograman, dapat melaksanakan apa yang diprogramkan/ *schedule*-kan, dapat melakukan pengawasan terhadap plan vs actual, dapat membuat keputusan yang matap dan teguh, dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/ darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu.

1.17. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji validitas

Untuk memperoleh instrumen yang valid maka perlu dilakukan uji validitas item. Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrument. Pada penelitian ini digunakan uji validitas dengan analisis butir yaitu skor yang ada pada butir yang dimaksud dikolerasikan dengan skor total. Skor butir dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai nilai Y, selanjutnya dihitung dengan menggunakan (Umar, 2002 : 192):

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan :

R_{xy} : Validitas instrumen

n : Jumlah responden

X : Skor pertanyaan

Y : Skor total

Setelah diperoleh harga r_{xy} hasil dikonsultasikan dengan harga kritik r produk moment, jika harga r_{xy} lebih besar atau sama dengan r tabel maka dapat dikatakan butir soal tersebut valid. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%.

b. Uji Reabilitas

Tingkat kemampuan suatu instrumen pengukur dapat menghasilkan data yang konsisten dan bebas dari kesalahan. Analisis reliabilitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner yang dipakai sudah reliabel, sehingga bisa diandalkan dalam memperoleh informasi atau keterangan lain yang dikehendaki sesuai dengan tema penelitian. Reliabilitas yang digunakan adalah reliabilitas eksternal dengan tehnik ulang.

Dalam penelitian ini digunakan Koefisien *Alpha Cronbach* sebagai berikut (Sugiyono, 2006: 228):

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha_t^2} \right\}$$

dimana:

r_i = reliabilitas instrumen

k = mean kuadrat antara subyek

$\sum \alpha_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

α_t^2 = varians total

Untuk menghindari adanya kesalahan perhitungan maka digunakan program komputer statistik berupa program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 16. Kuesioner dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya, apabila nilai *Alpha Cronbach* diatas 0,6.(Ghozali,2001 : 133).

1.18. Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan statistik inferensial yaitu analisis regresi berganda. Adapun model regresi yang digunakan dalam mengestimasi variabel terikat dengan prediktor lima variabel bebas dalam penelitian ini yaitu :

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + e$$

Dimana:

Y = Jenjang karier

X_1 = keahlian & pengetahuan

X_2 = Produktivitas (*productivity*)

$X_3 = \text{Attitude \& kedisiplinan}$

$X_4 = \text{kepemimpinan (leadership)}$

$B_0 = \text{Konstanta}$

$B_1 \dots B_3 = \text{Koefisien regresi } X_1; X_2; X_3$

$e = \text{error terms.}$

Pengujian hipotesis digunakan uji F untuk menguji ada/tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan dan uji t untuk menguji ada/tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

1.19. Uji Asumsi Klasik

1) Autokorelasi

Merupakan pengujian apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya).

Untuk mengetahui adanya autokorelasi, dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik Durbin Watson, dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel Durbin-Watson

Durbin Watson	Kesimpulan

Kurang dari 1,08	Ada autokorelasi
1,08 – 1,66	Tanpa kesimpulan
1,66 – 2,34	Tidak ada autokorelasi
2,34 – 2,92	Tanpa kesimpulan
Lebih dari 2,92	Ada autokorelasi

Sumber : Algifari, 2000

2) Multikolinearitas

Merupakan uji yang dilakukan dengan tujuan menguji adanya korelasi antar variabel independen pada model regresi. Jika terjadi korelasi maka dikatakan terjadi problem multikolinieritas.

Untuk melihat adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *Tolerance Value*. Jika VIF nilai *tolerance* kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,01 maka variabel tersebut tidak mempunyai persoalan multikolinieritas. Sebaliknya, jika VIF lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance* kurang dari 0,01 maka terjadi persoalan multikolinieritas.

3) Heteroskedastisitas

Merupakan uji yang dilakukan dengan tujuan menguji adanya ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain pada model regresi. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara yang dilakukan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas dalam varian error term suatu model regresi adalah dengan menggunakan metode *Spearman Rank Correlation*, dengan formula sebagai berikut :

$$r^t = 1 - \frac{\sum D_t^2}{N(N^2 - 1)}$$

Keterangan :

r^t = koefisien *Range Spearman* antar *disturbance term* dengan variabel bebas

D_t = perbedaan antara rangking residual dengan rangking variabel bebas

N = jumlah observasi

Salah satu cara untuk mengatasi masalah heteroskedastisitas adalah dengan melakukan transformasi log. Transformasi log linier akan mengurangi situasi heteroskedastisitas, dalam hal ini transformasi log akan memperkecil skala ukuran variabel.

1.20. Pengujian Hipotesis

a. Uji-t

Uji-t digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independent secara individu terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. t_{hitung} dapat diperoleh dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Dimana:

β_i = Koefisien Regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar Error koefisien regresi

Hipotesis yang digunakan:

$H_o : \beta_i \leq 0$ tidak ada pengaruh antara variabel dependen dan variabel independen.

$H_a : \beta_i > 0$ ada pengaruh variabel dependen dan variabel independen

b. Uji-F

Uji-F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara serentak bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Fhitung dan Ftabel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan asumsi pada tingkat signifikan sebesar $\alpha = 5\%$. Hipotesisnya adalah:

$H_o : \beta_i = 0$ maka variabel independen secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel dependen

$H_a : \beta_i \neq 0$ maka variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen

Fhitung dapat diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{SE (\beta_i)}$$

Dimana:

R^2 = Koefisien determinasi

$SE (\beta_i)$ = Standard Error

k = jumlah parameter estimasi termasuk konstanta

Dengan menggunakan F_{tabel} maka dapat diketahui:

- Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
- Jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap naik turunnya variabel dependen. Tingkat ketepatan regresi ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) yang besarnya $0 < R^2 < 1$.

Nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus;

$$R^2 = \frac{\text{ESS}}{\text{TSS}}$$

Dimana:

ESS = *Explained Sum of Squares* (Jumlah kuadrat yang dijelaskan)

TSS = *Total Sum of Squares* (Jumlah kuadrat total)

BAB II

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

2.1. Lokasi

Didirikan pada tanggal 28 NOVEMBER 1988 dengan nama PT HEXINDO ADIPERKASA. Pada tahun 1994, dengan masuknya ke pasar saham berubah menjadi: PT HEXINDO ADIPERKASA. Tbk. berpusat di Jl. Pulo Kambing II, Kav. I-II No. 33 Kawasan Industri Pulo Gadung Jakarta – 13930. Phone: 021- 4611688. Faximili: 021- 4611686. Web site: www.hexindo-tbk.co.id.

PT HEXINDO ADIPERKASA Tbk memiliki cabang di Kalimantan Timur dengan nama PT HEXINDO SANGATTA Tbk, yang bekerja sama dengan KPC. KPC adalah perusahaan penambang batu bara terbesar di dunia yang berlokasi di sengata kabupaten Kutai Timur provinsi Kalimantan Timur. Tidak hanya sebagai pemilik lahan tetapi KPC ikut serta menambang. Permintaan batu bara yang semakin meningkat dari tahun ke tahun dikarenakan harganya yang relative murah sebagai bahan baku bahan bakar maka KPC mengontrak Perusahaan-perusahaan kontraktor yang bergerak di bidang penambangan seperti: THIESS, PAMA untuk menambang lahan yang telah disediakan oleh KPC yang hasilnya akan diberikan ke KPC.

Untuk mengeluarkan batu bara dari dalam tanah diperlukan berbagai macam alat berat seperti excavator, dump truck, drilling, dll yang didibeli dari

kontraktor-kontraktor alat-alat berat seperti PT. Trakindo, **PT. Hexindo**, PT. United Tractor. **PT. Hexindo** sebagai pemasok alat berat seperti excavator dan dump truck ikut andil menunjang pengoperasian perusahaan KPC.

2.2. Visi dan Misi Perusahaan

- a. Visi Perusahaan: Menjadi Distributor Utama Alat-Alat Berat Di Indonesia”
- b. Misi perusahaan :“Menjadi Perusahaan, Yang Memberikan Kontribusi Positif Terhadap Bangsa Dan Negara, Dengan Memberikan Keuntungan Bagi Pemegang Saham Dan Kesejahteraan Untuk Semua Karyawan”

2.3. Bidang Usaha

HEXINDO ADIPERKASA Tbk Merupakan perusahaan distribusi atau agen tunggal alat berat. Adapun klasifikasi alat berat sebagai berikut:

1. Hitachi product:

- a. Excavator (uh/ ex/ zx):
 1. Mini Excavator (Class 0.6 – 6.0 Tons).
 2. Medium / Small Excavator (Class 10 – 75 Tons).
 3. Big / Giant Excavator (Class 80 – 800 Tons)
- b. Wheel Loader (LX):

Class: (Class 7 – 23 Tons)
- c. Rigid Dumptruck (Off-Road) (R / EH):

Class: (Class 65 – 450 Tons)

- d. Articulated Dumptruck (B / AH):

Class: (Class 25 – 40 Tons)

- e. Mobile Crusher (ZR):

Class: (Class 420 – 450)

- f. Crawler Truck (CG):

2. John Deere:

- a. Bulldozer (DX, JD):

Class 7 – 30 Tons.

- b. Motor Grader (JD):

JD772

- c. Backhoe Loader:

JD310D, JD 315 SE, SG

- d. Skidder:

JD540, JD548, JD640, JD648, 360 D, 460 D, 560 D, 660D

- e. Forwarder :

1010D, 1410D, 1710D

- f. Harvester :

1070D, 1270D, 608B, 608S dan 608L

3. Attachment:

- a. Hammer (krupp/ atlas copco)

- b. Rotary grapple (rotobex):

- c. Warratah: Hth 616

- d. Allied winch

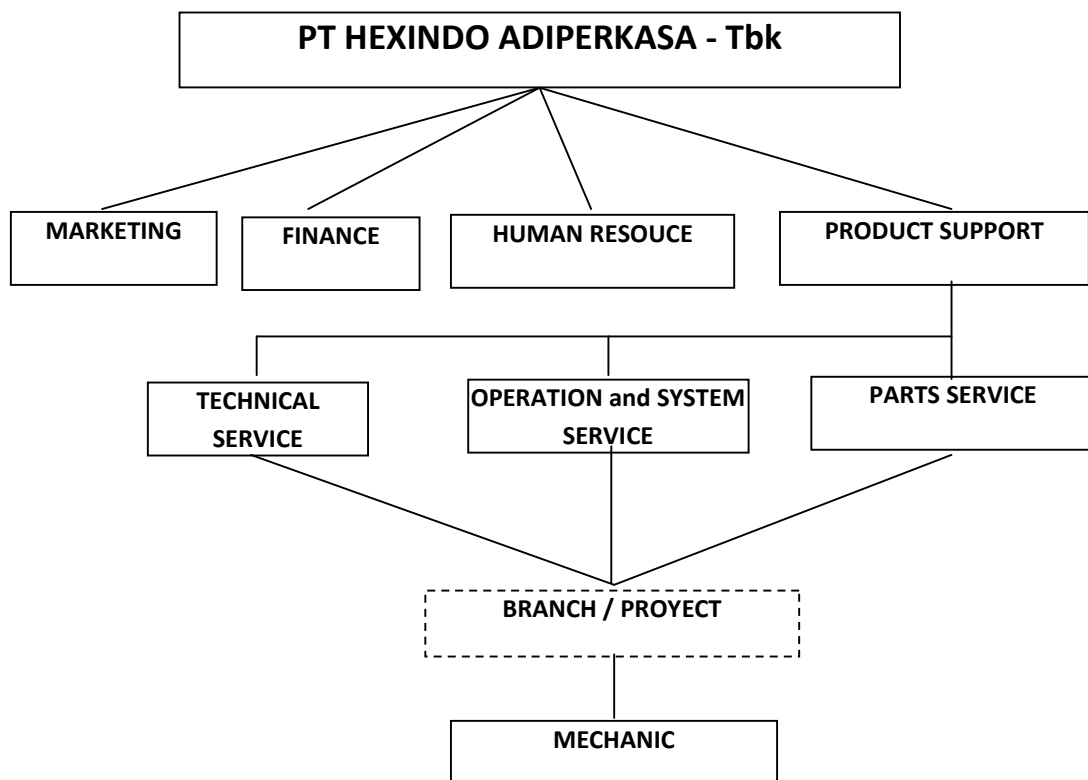
4. Remanufacturing:

Machine components:

Engine, main pump, cylinder dan Lain-lain.

2.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di HEXINDO ADIPERKASA Tbk sebagai berikut:



2.5 Sistem Rekrutment:

Dari SDM yang tersedia dimasyarakat, dengan syarat sebagai berikut:

1. Level pendidikan minimum lulusan Sekolah Menengah Kejuruan, dengan bidang: Teknik Otomotif, Teknik Mesin dan Teknik Listrik.

2. Laki-laki, berusia minimum 18 tahun, dengan tinggi minimum 160 cm.
3. Lulus Tes Kemampuan Teknis dan Tes Psychologi.
4. Beragama, tidak bertato dan tidak bertindik.
5. Berbadan sehat yang dinyatakan dengan tes kesehatan.

PENDIDIKAN:

1. Basic Technical Skill, selama ± 3 (tiga) bulan, dan dinyatakan lulus.
2. Melakukan On Job Training di Branch dan Proyek PT HAP – seluruh Indonesia, selama 6 (enam) bulan.

Pada akhir On Job Training, diadakan evaluasi dengan:

- a. Dinyatakan lulus OJT dan selanjutnya diangkat sebagai pegawai/ mechanic PT HAP.
- b. Dinyatakan belum lulus, untuk diperpanjang OJT selama 3 bulan.
- c. Dinyatakan tidak lulus, untuk segera dikembalikan ke masyarakat.

KARYAWAN:

1. Sejak dinyatakan lulus dari OJT dengan perjanjian sebagai karyawan PT HAP.
2. Semua karyawan (khususnya) mechanic, diberi kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan karir dan bakatnya sesuai dengan kemampuannya, dengan persyaratan umum sebagai berikut:
 - a. Menunjukan/ melaksanakan tugas dengan baik (performance review).
 - b. Mempunyai kemampuan untuk dididik/ dibina dan menerima tanggung jawab lebih besar (potential review).

- c. Bersedia ditempatkan dimana saja pada cabang-cabang dan proyek-proyek diseluruh area kerja PT HAP.
3. Secara khusus, untuk setiap jenjang karir (golongan dengan jabatan) harus memenuhi kriteria kompetensi yang dipersyaratkan.

BAB III

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan diuraikan pengaruh pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap karier mekanik Hexindo Sangatta tbk. Kalimantan Timur. Analisis dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 38 responden atau karyawan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran responden sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui hubungan terhadap produktivitas kerja karyawan

3.1. Karakteristi Responden

Tabel 2.1

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Lamanya Bekerja	Jumlah	Prosentase
1.	STM	17	53,1%
2.	D3 tehnik	12	37,5%
3.	S1/S2 tehnik	3	9,4%
	Total	32	100%

Sumber : data primer,2011.

Berdasarkan Tabel 3.1 diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan di HEXINDO SANGATTA Tbk ini sebagian besar

adalah 53,1% menamatkan pendidikan di STM, 37,5% lulusan D3 tehnik, dan 9,4% lulusan S1 dan S2.

Tabel 2.2

Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja

No	Lamanya Bekerja	Jumlah	Prosentase
1.	1 – 5 tahun	16	50%
2.	6 - 10 tahun	13	40,6%
3.	> 10 tahun	3	9,4%
	Total	32	100%

Sumber : data primer, 2011.

Berdasarkan Tabel 3.2 diatas dapat diketahui bahwa lama bekerja karyawan di HEXINDO SANGATTA Tbk ini sebagian besar adalah 50% bekerja selama 1 sampai 5 tahun, 40,6% bekerja selama dari 6-10 tahun 9,4 % bekerja lebih dari 10 tahun.

3.2. Deskripsi Jawaban Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap kepemimpinan, komunikasi dan kinerja digunakan melalui item kuesioner yang diajukan. Selanjutnya untuk pengolahan distribusi frekuensi dari masing-masing variabel tersebut dilakukan dengan mengelompokkan skor nilai dari jawaban para responden penelitian. Penghitungan masing-masing item variabel dilakukan dengan cara menentukan terlebih dahulu lebar interval skor,

3.2.1 Tanggapan responden tentang keahlian & pengetahuan (X_1)

Variable Keahlian & Pengetahuan terdiri dari sepuluh pertanyaan, tanggapan responden untuk masing–masing pertanyaan variabel adalah sebagai berikut:

1. Menyelesaikan tugas/pekerjaan saya sesuai dengan standar waktu ketentuan perusahaan.

Tabel 2.3

Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan standar waktu ketentuan perusahaan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	20	62.5
Kadang-kadang	12	37.5
Jarang	0	0
Tidak Pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan sering kali menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan standar waktu ketentuan perusahaan. Sedangkan 37,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mampu menyelesaikan tugas/pekerjaannya sesuai standar waktu ketentuan perusahaan.

2. Menyelesaikan pekerjaan dengan standar waktu berdasarkan flate-rate pabrik

Tabel 2.4

Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan standar waktu berdasarkan flate-rate pabrik

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	17	53.1
Kadang-kadang	15	46.9
Jarang	0	0
Tidak Pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 53,1% karyawan menyatakan sering menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan standar waktu berdasarkan flate-pabrik. Sedangkan 46,91% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mampu menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan standar waktu berdasarkan flate-pabrik.

3. Memakai dan penggunaan *tools* dan tidak merusak *tools* atau *equipments*

Tabel 2.5

Kemampuan karyawan memakai dan menggunakan *tools* dan tidak merusak *tools* atau *equipments*

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	19	59.4
Kadang-kadang	11	34.4
Jarang	0	0
Tidak Pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu memakai dan menggunakan *tools* dan tidak merusak *tools* atau *equipments*, dan sebanyak 59,4% karyawan menyatakan sering memakai dan menggunakan dan tidak merusak *tools* atau *equipments*. Sedangkan sebanyak 34,4% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka memakai dan menggunakan *tools* dan tidak merusak *tools* atau *equipments*.

4. Perawatan, pemeliharaan dan kebersihan dari *tools*

Tabel 2.6

Kemampuan karyawan menguasai perawatan *tools*, pemeliharaan dan kebersihan dari *tools*

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	10	31.3
Kadang-kadang	20	62.5
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu menguasai perawatan *tools*, pemeliharaan dan kebersihan dari *tools*. Dan sebanyak 31,3% karyawan menyatakan sering kali menguasai perawatan *tools*, pemeliharaan dan kebersihan dari *tools*. Sedangkan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka menguasai perawatan *tools*, pemeliharaan dan kebersihan *tools*.

5. Melakukan testing dan checking sebelum dan sesudah pekerjaan dilakukan, sesuai FWO atau JOS

Tabel 2.7

Kemampuan karyawan melakukan testing dan checking sebelum dan sesudah pekerjaan, dilakukan sesuai FWO atau JOS

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	16	50.0
Kadang-kadang	14	43.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu melakukan testing dan cheking sebelum dan sesudah pekerjaan, yang dilakukan sesuai FWO atau JOS. Dan sebanyak 50% karyawan menyatakan sering kali melakukan testing dan cheking sebelum dan sesudah pekerjaan, yang dilakukan sesuai FWO atau JOS. Sedangkan sebanyak 43,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka melakukan testing dan cheking sebelum dan sesudah pekerjaan, yang dilakukan sesuai FWO atau JOS.

6. Bekerja sesuai dengan FWO atau JOS dengan pengamatan dari atasan

Tabel 2.8

Kemampuan karyawan bekerja sesuai dengan FWO atau JOS dengan pengamatan dari atasan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	5	15.6
Sering	5	15.6
Kadang-kadang	22	68.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menyatakan bahwa sebanyak 15,6% karyawan menyatakan selalu bekerja sesuai dengan FWO atau JOS dengan pengamatan dari atasan. Dan sebanyak 15,6% karyawan menyatakan sering kali bekerja sesuai dengan FWO atau JOS dengan pengamatan dari atasan. Sedangkan sebanyak 68,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka bekerja sesuai FWO atau JOS dengan pengamatan langsung dari atasan.

7. Mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan

Tabel 2.9

Kemampuan karyawan mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	12	37.5
Kadang-kadang	18	56.3
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menyatakan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Dan sebanyak 37,5% karyawan menyatakan sering kali mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan sebanyak 56,3% menyataka kadang-kadang mereka mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

8. Penguasaan (kemampuan) terhadap pekerjaan Delivery, ASS, Repair, Overhaoul & Trouble shooting, sesuai dengan model dan component-nya.

Tabel 2.10

Kemampuan karyawan dalam penugasan terhadap pekerjaan Delivery, ASS, Repair, Overhaoul & Trouble shooting, sesuai dengan model dan component-nya

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	9	28.1
Kadang-kadang	23	71.9
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 28,1% karyawan menyatakan sering kali dapat penugasan terhadap pekerjaan delivery, ASS, repair, overhaul dan trouble shoting, sesuai dengan moel dan komponennya. Sedangkan sebanyak 71,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka dapat penugasan terhadap pekerjaan delivery, ASS, repair, overhaul dan trouble shoting, sesuai dengan moel dan komponennya.

9. Meningkatkan kemampuan dalam penguasaan produk atau component yang penilaian dilakukan oleh atasan

Tabel 2.11

Kemampuan karyawan meningkatkan kemampuan dalam penguasaan produk atau component yang penilaian dilakukan oleh atasan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	23	71.9
Kadang-kadang	9	28.1
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkkan bahwa sebanyak 71,9% karyawan menyatakan sering kali meningkatkan kemampuan dalam penguasaan produk atau komponen yang penilaian dilakukan oleh atasan. Sedangkan sebanyak 28,1% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka meningkatkan kemampuan dalam penguasaan produk atau komponen yang penilaian dilakukan oleh atasan.

10. Mengutamakan kesehatan, ketelitian dan keselamatan kerja

Tabel 2.12

Karyawan mengutamakan kesehatan, ketelitian dan kesehatan kerja

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	23	71.9
Kadang-kadang	9	28.1
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkkan bahwa sebanyak 23% karyawan menyatakan sering kali mengutamakan kesehatan, ketelitian dan kesehatan kerja. Sedangkan sebanyak 28,1% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mengutamakan kesehatan, ketelitian dan kesehatan kerja.

3.2.2 Tanggapan Responden tentang Produktivitas (X_2)

Variable produktivitas terdiri dari dua pertanyaan, tanggapan responden untuk masing – masing pertanyaan variabel adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR dan JOS

Tabel 2.13

Kemampuan karyawan memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR dan JOS

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	4	12.5
Sering	26	81.3
Kadang-kadang	2	6.3
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 12,5% karyawan menyatakan selalu memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR, dan JOS. Dan sebanyak 81,3% karyawan menyatakan sering kali memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR, dan JOS. Sedangkan sebanyak 6,3% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR dan JOS.

2. Menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot dan *plate-rate* dari jenis pekerjaan yang ditugaskan

Tabel 2.14

Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot dan *plate-rate* dari jenis pekerjaan yang ditugaskan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	28	87.5
Kadang-kadang	2	6.3
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu menyelesaikan pekerjaan yang di sesuaikan dengan bobot dan flate-rate dari jenis pekerjaan yang ditugaskan. Dan sebanyak 87,5% karyawan menyatakan sering kali menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot dan flate-rate dari jenis pekerjaan yang ditugaskan. Sedangkan sebanyak 6,3% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot dan flate-rate dari jenis pekerjaan yang ditugaskan.

3.2.3 Tanggapan responden tentang *attitude* & kedisiplinan (X₃)

Variable *Attitude* & kedisiplinan terdiri dari sembilan pertanyaan, tanggapan responden untuk masing – masing pertanyaan variabel adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran untuk menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain

Tabel 2.15

Tingkat kesadaran karyawan untuk menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	1	3.1
Sering	25	78.1
Kadang-kadang	6	18.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 3,1% karyawan menyatakan selalu menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain. Dan sebanyak 78,1% karyawan menyatakan sering kali menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain. Sedangkan sebanyak 18,8%

karyawan menyatakan kadang-kadang mereka menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain.

2. Mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan dengan *standar cost*, tanpa melakukan penyimpangan

Tabel 2.16

Kemampuan karyawan mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan dengan *standar cost*, tanpa melakukan penyimpangan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	12	37.5
Kadang-kadang	20	62.5
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 37,5% karyawan menyatakan sering kali mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan dengan standar cost, tanpa melakukan penyimpangan. Sedangkan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan dengan standar cost, tanpa melakukan penyimpangan.

3. Meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya

Tabel 2.17

Berusaha meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	18	56.3
Kadang-kadang	14	43.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 56,3% karyawan menyatakan sering kali meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya. Sedangkan 43,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya.

4. Tidak Melepas tanggung jawabnya sebagai mechanic saat dibutuhkan.

Tabel 2.18

Berusaha tidak melepas tanggung jawabnya sebagai mechanic saat dibutuhkan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	4	12.5
Sering	8	25.0
Kadan-kadang	20	62.5
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 12,5% karyawan menyatakan selalu tidak melepas tanggung jawab sebagai mechanic saat dibutuhkan. Dan sebanyak 25% karyawan menyatakan sering kali tidak melepas tanggung jawabnya sebagai mechanic saat dibutuhkan. Sedangkan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka tidak melepas tanggung jawabnya sebagai mechanic saat dibutuhkan.

5. Upaya karyawan untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan sehingga akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan

Tabel 2.19

Upaya karyawan untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan sehingga akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	1	3.1
Sering	11	34.4
Kadang-kadang	20	62.5
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 3,1% karyawan menyatakan selalu berupaya untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan yang akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan. Dan sebanyak 34,4 karyawan menyatakan sering berupaya untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan yang akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan.Sedangkan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka berupaya untuk memiliki disiplin yang tinggi, dan tanggung jawab

terhadap tugas dan pekerjaan baik secara partikal atau pelaporan yang akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan.

6. Upaya karyawan menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai *mechanic*

Tabel 2.20

Upaya karyawan menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai *mechanic*

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	3	9.4
Sering	13	40.6
Kadang-kadang	16	50.0
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 9,4% karyawan menyatakan selalu menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai mekanik. Dan sebanyak 40,6% karyawan menyatakan sering kali menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai mekanik. Sedangkan sebanyak 50% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai mekanik

7. Upaya karyawan mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian emosi dan adaptasi

Tabel 2.21

Upaya karyawan mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian diri dan adaptasi

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	22	68.8
Kadang-kadang	10	31.3
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 68,8% karyawan menyatakan sering kali mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian diri dan adaptasi. Sedangkan 31,3% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian diri dan adaptasi.

8. Upaya karyawan mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dalam menerima tugas dan mau belajar dan bekerjasama dengan team

Tabel 2.22

Upaya karyawan mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dan belajar bekerjasama dengan team

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	0	0
Sering	24	75.0
Kadang-kadang	8	25.0
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 75% karyawan menyatakan sering kali mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dalam menerima tugas dan mau belajar dan bekerjasama dalam satu team. Sedangkan sebanyak 25% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dalam menerima tugas dan mau belajar dan bekerjasama dalam satu team.

3.2.4 Tanggapan Responden tentang Kepemimpinan (X₄)

Variable kepemimpinan terdiri dari lima pertanyaan, tanggapan responden untuk masing – masing pertanyaan variabel adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penyusunan *planning & programming*

Tabel 2.23

Karyawan melakukan penyusunan *planning & programming*

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	1	3.1
Sering	25	78.1
Kadang-kadang	6	18.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 3,1% karyawan menyatakan selalu melakukan penyusunan planning dan programming. Dan sebanyak 78,1% karyawan menyatakan sering kali melakukan penyusunan planning dan programming. Sedangkan sebanyak 18,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka melakukan penyusunan planning dan programming.

2. Melaksanakan apa yang diprogramkan/ *schedule*-kan

Tabel 2.24

Karyawan melaksanakan apa yang diprogramkan/ *schedule*-kan

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	16	50.0
Kadang-kadang	14	43.8
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu melaksanakan apa yang di programkan. Dan sebanyak 50% karyawan menyatakan sering kali melaksanakan apa yang di programkan. Sedangkan sebanyak 43,8% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka melaksanakan apa yang diprogramkan.

3. Membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat

Tabel 2.25

Karyawan membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	1	3.1
Sering	20	62.5
Kadang-kadang	11	34.4
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 3,1% karyawan menyatakan selalu membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat. Dan sebanyak 62,5% karyawan menyatakan sering kali mereka membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat. Sedangkan sebanyak 34,4% karyawan menyatakan kadang-kadang dalam membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat.

**4. Dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/
darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu**

Tabel 2.26

**Karyawan dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/
darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu**

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	2	6.3
Sering	23	71.9
Kadang-kadang	7	21.9
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer,2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 6,3% karyawan menyatakan selalu dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu. Dan sebanyak 71,9% karyawan menyatakan sering kali mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu. Sedangkan 21,9% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu.

5. Dapat membuat keputusan yang mantap dan teguh

Tabel 2.27

Kemampuan karyawan membuat keputusan yang mantap dan teguh

Jawaban	Jumlah	Persentase
Selalu	1	3.1
Sering	27	84.4
Kadang-kadang	4	12.5
Jarang	0	0
Tidak pernah	0	0
TOTAL	32	100.0%

Sumber : data primer, 2011

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 3,1% menyatakan selalu membuat keputusan yang mantap dan teguh. Dan sebanyak 84,4% karyawan menyatakan sering kali membuat keputusan yang mantap dan teguh. Sedangkan sebanyak 12,5% karyawan menyatakan kadang-kadang mereka membuat keputusan yang mantap dan teguh.

3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pengujian validitas butir-butir instrumen dengan menggunakan SPSS

16. Besarnya koefisien validitas berkisar mulai 0,00 sampai dengan 1,0.

Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total .

Tabel 2.28
Hasil Uji Validitas

Variabel	Nomor Pertanyaan	Rxy	Keterangan
Keahlian & Pengetahuan (X₁)	Butir 1	0.362	Valid
	Butir 2	0.489	Valid
	Butir 3	0.571	Valid
	Butir 4	0.629	Valid
	Butir 5	0.493	Valid
	Butir 6	0.810	Valid
	Butir 7	0.556	Valid
	Butir 8	0.877	Valid
	Butir 9	0.415	Valid
	Butir 10	0.370	Valid
Produktivitas (<i>productivity</i>) (X₂)	Butir 11	0.717	Valid
	Butir 12	0.535	Valid
Attitude & kedisiplinan (X₃)	Butir 13	0.426	Valid
	Butir 14	0.812	Valid
	Butir 15	0.569	Valid
	Butir 16	0.833	Valid
	Butir 17	0.797	Valid
	Butir 18	0.658	Valid
	Butir 19	0.413	Valid
	Butir 20	0.569	Valid
Kepemimpinan (<i>leadership</i>)(X₄)	Butir 21	0.486	Valid
	Butir 22	0.881	Valid
	Butir 23	0.847	Valid
	Butir 24	0.761	Valid
	Butir 25	0.656	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2011

Tabel diatas menunjukkan bahaw butir-butir pertanyaan dinyatakan valid, karena nilai r lebih besar dari tabel korelasi *Pearson* (0,349).

b. Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas penelitian ini dengan membandingkan nilai Alpha yang didapat dari hasil pengolahan data SPSS 16, dengan melihat nilai koefisien alpha (α) dengan pertimbangan bahwa kuesioner adalah non dikotomi dan koefisien alpha merupakan formulasi dasar dalam pendekatan konsistensi internal dan merupakan estimasi yang baik terhadap reliabilitas pada banyak situasi pengukuran.

Tabel 2.29
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	α	Keterangan
Keahlian & Pengetahuan (X_1)	0.759	Reliabel
Produktivitas (<i>productivity</i>) (X_2)	0.708	Reliabel
<i>Attitude</i> & kedisiplinan (X_3)	0.783	Reliabel
Kepemimpinan (<i>leadership</i>)(X_4)	0.787	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah,2011

Dari hasil uji reliabilitas alpha untuk kemampuan intelektual, kemampuan fisik, sikap, prilaku dan produktivitas kerja memiliki nilai alpha lebih dari 0,6 berarti semua pernyataan diatas adalah reliabel.

3.4 Persamaan regresi linear Berganda

Dari olah data dengan menggunakan program SPSS, dapat diperoleh hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 2.30 Hasil Regresi

Variabel	Koefisien	Beta	t statistic	Prob.
Konstanta	-4.623		-1.014	0.320
Keahlian & Pengetahuan (X_1)	0.718	0.691	15.147	0.000
Produktivitas (<i>productivity</i>) (X_2)	2.104	0.322	6.547	0.000
<i>Attitude</i> & kedisiplinan (X_3)	0.673	0.633	12.020	0.000
Kepemimpinan (<i>leadership</i>)(X_4)	0.843	0.475	9.317	0.000
R^2	0.973			
Adj. R^2	0.946			
DW stat	1.836			
F stat	48.401			

Sumber : Data Primer yang diolah,2011

Berdasarkan Tabel 3.34. maka dapat jelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta yang dihasilkan dari analisis regresi adalah -4.623, artinya jika tidak ada variabel-variabel independen (Keahlian & Pengetahuan, Produktivitas (*productivity*), *Attitude* & kedisiplinan, Kepemimpinan (*leadership*) maka nilai produktivitas kerja (Y) adalah -4.623.
- Variabel Keahlian & Pengetahuan (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap jenjang karier dengan koefisien regresi sebesar 0.718, dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel Keahlian & Pengetahuan dan jenjang karier karyawan menunjukkan hubungan yang

searah. Jika variabel Keahlian & Pengetahuan meningkat mengakibatkan jenjang karier karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

- c. Variabel Produktivitas (*productivity*) (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap jenjang karier dengan koefisien regresi sebesar 2.104, dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel Produktivitas (*productivity*) dan jenjang karier karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel Produktivitas (*productivity*) meningkat mengakibatkan jenjang karier karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.
- d. Variabel *Attitude* & kedisiplinan (X_3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap jenjang karier dengan koefisien regresi sebesar 0.673, dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel *Attitude* & kedisiplinan dan jenjang karier karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel *Attitude* & kedisiplinan meningkat mengakibatkan jenjang karier karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.
- e. Variabel Kepemimpinan (*leadership*) (X_4) mempunyai pengaruh yang positif terhadap jenjang karier dengan koefisien regresi sebesar 0.843, dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara variabel Kepemimpinan (*leadership*) dan jenjang karier karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel Kepemimpinan (*leadership*)

meningkat mengakibatkan jenjang karier karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

3.5 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui pada model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Hasil SPSS pada tabel 3.34 menunjukkan nilai DW stat : 1.836 yang berarti berada di area tidak ada autokorelasi

b. Heterskedastisitas

Implikasi dari asumsi ini adalah bahwa variabel ini adalah bahwa variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel yang lain, hal ini dikarenakan variabel bebas akan diukur pengaruhnya terhadap variabel tergantung. Untuk menguji ada atau tidaknya Heteroskedastisitas digunakan mengkorelasikan variable independen dengan residual dengan menggunakan *sparman rank*, hasilnya ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2.31
Uji Heteroskedastisitas

Variabel	R	Sig.	Ket.
Keahlian & Pengetahuan (X_1)	0.132	.471	Homoskedastitas
Produktivitas (X_2)	-0.180	.326	Homoskedastitas
Attitude & kedisiplinan (X_3)	0.124	.500	Homoskedastitas
Kepemimpinan (X_4)	-0.105	.569	Homoskedastitas

Hasil pengujian heterokedasitas menunjukkan r lebih kecil dari r table dan nilai sig. lebih besar dari 0.05, sehingga variable adalah homoskedastisitas.

c. Multikolinieritas

Merupakan uji yang dilakukan dengan tujuan menguji adanya korelasi antar variabel independen pada model regresi. Jika terjadi korelasi maka dikatakan terjadi problem multikolinieritas. Untuk melihat adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *Tolerance Value*.

Tabel 2.32 Uji Multikolionieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Keahlian & Pengetahuan (X_1)	0.961	1.041
Produktivitas (X_2)	0.827	1.209
Attitude & kedisiplinan (X_3)	0.720	1.390
Kepemimpinan (X_4)	0.770	1.299

Dari tabel diatas menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,01 maka variabel tersebut tidak mempunyai persoalan multikolinieritas.

1. Uji Hipotesis Koefisien Regresi

a. Uji F (Uji Serentak)

Uji F digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas yang digunakan secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya, atau dapat diartikan apakah model regresi linear berganda yang digunakan sesuai atau tidak sesuai dengan penelitian.

Hipotesis ini dapat ditulis sebagai berikut :

- a) $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$; Variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) $H_1 : H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$; Variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dari hasil perhitungan ternyata $F_{hitung} (48.401) > F_{table} (2,73)$ maka H_0 ditolak.

Berarti seluruh variabel bebas dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Nilai R^2

Dalam uji statistik regresi ini masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi (R^2). Kegunaan dari R^2 ini untuk mengukur besarnya sumbangan atau kontribusi variasi variabel bebasnya (Keahlian & Pengetahuan, Produktivitas (*productivity*), *Attitude* & kedisiplinan, Kepemimpinan (*leadership*)) terhadap variabel tak terikat (jenjang karier). Nilai R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah 0.973 maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas adalah sebesar 97,3 %, dan sisanya 2,7 % oleh variasi variabel yang lainnya .

b. Uji t (Uji Parsial)

Kebenaran hipotesis kedua dibuktikan dengan menggunakan uji t, yaitu menguji kebenaran koefisien regresi parsial.

Uji t ini, bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis H_0 diterima.

berarti variabel bebas berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel terikat.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis H_0 ditolak berarti variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Tabel 2.33 Uji t

Variabel	t statistic	t -tabel	Keterangan
Keahlian & Pengetahuan (X_1)	15.147	2,042	Signifikan
Produktivitas (<i>productivity</i>) (X_2)	6.547	2,042	Signifikan
<i>Attitude</i> & kedisiplinan (X_3)	12.020	2,042	Signifikan
Kepemimpinan (<i>leadership</i>)(X_4)	9.317	2,042	Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah,2009

1. Variabel Keahlian & Pengetahuan (X_1)

Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel Keahlian & Pengetahuan terhadap jenjang karier.

$H_a : b_1 \neq 0$; artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Keahlian & Pengetahuan terhadap jenjang karier.

Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar 15.147 lebih besar dari t tabel sebesar 2,042 sehingga variabel Keahlian & Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap jenjang karier.

2. Produktivitas (*productivity*) (X_2)

Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel Produktivitas (*productivity*) terhadap jenjang karier.

$H_a : b_2 \neq 0$; artinya ada pengaruh yang signifikan Produktivitas (*productivity*) terhadap jenjang karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,547 lebih besar dari t tabel sebesar 2,042 sehingga variabel Produktivitas (*productivity*) berpengaruh secara signifikan terhadap jenjang karier.

3. *Attitude* & kedisiplinan (X_3)

Hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel *Attitude* & kedisiplinan terhadap jenjang karier.

$H_a : b_3 \neq 0$; artinya ada pengaruh yang signifikan variabel *Attitude* & kedisiplinan terhadap jenjang karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar 12.020 lebih besar dari t tabel sebesar 2,042 sehingga variabel *Attitude* & kedisiplinan berpengaruh secara signifikan terhadap jenjang karier.

4. Kepemimpinan (*leadership*)(X₄)

Hipotesis

Ho : $b_4 = 0$; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan terhadap jenjang karier.

Ho : $b_4 \neq 0$; artinya ada pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan terhadap jenjang karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan nilai t hitung sebesar 9.317 lebih besar dari t tabel sebesar 2,042 sehingga variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap jenjang karier.

4.4. Pembahasan

Dalam pembahasan ini penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui variable Keahlian & Pengetahuan, Produktivitas (*productivity*), *Attitude* & kedisiplinan, Kepemimpinan (*leadership*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap jenjang karier dan untuk mengetahui variable yang dominan mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari nilai koefisien regresi atau nilai beta yakni untuk variable Keahlian & Pengetahuan sebesar 0.691, Produktivitas sebesar (*productivity*) sebesar 0.322, *Attitude* & kedisiplinan sebesar 0.633 dan Kepemimpinan (*leadership*) sebesar 0.475. Hasil ini

menunjukkan bahwa variable Keahlian & Pengetahuan lebih dominan mempengaruhi jenjang karier.

Prestasi kerja atau kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Saidi,2002:51). Karir menurut Donald Super adalah konsep diri atau gambaran diri sehubungan dengan pekerjaan (jenjang karier) yang akan dilakukan dan jabatan yang akan dipegang (*vocational self-concept*) yang merupakan sebagian dari keseluruhan gambaran tentang diri sendiri (Dahlani, 2007).

Armstrong (2006:194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan, agar setiap pegawai / karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuannya. Syarat-syarat penilaian kinerja dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputar balikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif, dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003:402). Penilaian kinerja di PT Hexindo Sangatta terdiri dari:

- a.* Keahlian & pengetahuan (X_1) adalah kemampuan dan pemahaman karyawan PT Hexindo Sangatta dalam melaksanakan tugas, indikatornya: jam kerja, korektif, pembuatan reporting dan penilaian langsung. Hasil uji deskripsi menunjukkan pada kategori tinggi.
- b.* Produktivitas (X_2) adalah hasil atau output dari hasil kerja karyawan PT Hexindo Sangatta, indikatornya: penggunaan jam kerja, hasil uji

deskripsi menunjukkan pada kategori tinggi.

- c. Sikap dan disiplin (X_3) adalah kondisi kepribadian dari karyawan PT Hexindo Sangatta, indikatornya : kesadaran untuk menghemat pengeluaran, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya, disiplin, penampilan, kerjasama, dan kepercayaan diri. Hasil uji deskripsi menunjukkan pada kategori tinggi.
- d. Kepemimpinan (X_4) adalah kemampuan karyawan PT Hexindo Sangatta dalam memimpin diri sendiri maupun sesama rekannya, indikatornya: perencanaan dan pemograman, dapat melaksanakan apa yang diprogramkan/ *schedule*-kan, dapat melakukan pengawasan terhadap plan vs actual, dapat membuat keputusan yang matap dan teguh, dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/ darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu. Hasil uji deskripsi menunjukkan pada kategori tinggi.

Hail uji R^2 yang diperoleh 0.973 maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas adalah sebesar 97,3 %, dan sisanya 2,7 % oleh variasi variabel yang lainnya.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variasi variabel bebasnya (Keahlian & Pengetahuan, Produktivitas (*productivity*), *Attitude* & kedisiplinan, Kepemimpinan (*leadership*)) secara simultan terhadap variabel tak terikat (jenjang karier), terlihat dari hasil perhitungan ternyata $F_{hitung} (48.401) > F_{table} (2,73)$, berarti dapat dikatakan bahwa variasi dari variabel independen (Keahlian & Pengetahuan, Produktivitas (*productivity*), *Attitude* & kedisiplinan, Kepemimpinan (*leadership*)) mampu menjelaskan pengaruh variasi variabel bebas (jenjang karier) secara keseluruhan (simultan) sehingga signifikan dan hipotesa diterima.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Keahlian & Pengetahuan secara parsial terhadap jenjang karier , terlihat dari hasil uji t yakni harga t hitung $(15.147) > t_{tabel} (2,042)$, sehingga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Produktivitas (*productivity*) secara parsial terhadap jenjang karier harga t hitung $(6.547) > t_{tabel} (2,042)$, sehingga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Attitude* & kedisiplinan secara parsial terhadap jenjang karier harga t hitung $(12.020) > t \text{ tabel } (2,042)$, sehingga sehingga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan (*leadership*) secara parsial terhadap jenjang karier harga t hitung $(9.317) > t \text{ tabel } (2,042)$, sehingga sehingga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.
6. Nilai koefisien determinasi sebesar determinasi (R^2) yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah 0.973 maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas adalah sebesar 97,3 %, dan sisanya 2,7 % oleh variasi variabel yang lainnya. Penelitian juga terbebas dari uji asumsi klasik.

4.2. Saran

Berdasar kesimpulan diatas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi adalah:

1. Mekanik dalam mengemban misi perusahaan perlu tahu dengan lebih tegas tentang *job-desk*, tanggung-jawab, kewajiban dan hak, juga bagaimana atasan atau orang lain menilai hasil karya (prestasi) dan jenjang karirnya dalam perusahaan, yang disertai dengan reward dan furnishment-nya sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran.

2. Perusahaan perlu melakukan evaluasi perihal hambatan karier yang dirasakan oleh sebagian karyawannya, sehingga tidak terjadi *turn over* (pindah kerja) dari karyawan merasa dikecewakan.

Kepada

Yth. Bapak / Saudara

Pegawai HEXINDO SANGATTA Tbk

Dengan hormat,

Sehubungan dengan pencarian data untuk Penelitian Pembuatan Skripsi dengan judul **“PENGARUH PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KARIER MEKANIK HEXINDO SANGATTA Tbk. KALIMANTAN TIMUR”**, maka kami akan menyajikan beberapa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan hal tersebut. Oleh karena itu kami mohon kesadaran untuk menjawab dan mengisi setiap pertanyaan ini dengan sebenarnya. Setiap kejujuran dan kesungguhan dari Bapak/Ibu/Saudara merupakan bantuan yang sangat kami harapkan dan sangat berharga bagi penyusun.

Atas kesediaan waktu dan bantuannya kami mengucapkan terima kasih.

, 2011

Hormat saya,

(Supri)

I. Karakteristik Responden

Petunjuk : Jawablah pertanyaan berikut dengan jelas

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Usia : tahun
3. Pendidikan terakhir
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMA
 - d. Sarjana Muda
 - e. S1
 - f. Lainnya
4. Lama bekerja
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 5 tahun
 - d. 6 – 10 tahun
 - e. > 10 tahun
5. Jabatan saat ini:

Jawablah pertanyaan kuisioner dengan membubuhkan tanda (X) pada satu kolom yang tersedia:

- | | | |
|------------------|-------|---------|
| a. Selalu | = SLL | nilai 5 |
| b. Sering | = SR | nilai 4 |
| c. Kadang-kadang | = KK | nilai 3 |
| d. Jarang | = JR | nilai 2 |
| e. Tidak pernah | = TP | nilai 1 |

II. Penilaian Variabel

Pernyataan		Pilihan Jawaban				
	Keahlian dan Pengetahuan (X₁)	SLL	SR	KK	JR	TP
1	Saya dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan saya sesuai dengan standar waktu ketentuan perusahaan					
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan standar waktu berdasarkan flate-rate pabrik					
3	Saya dapat memakai dan penggunaan <i>tools</i> dan tidak merusak <i>tools</i> atau equipments					
4	Saya dapat menguasai <i>tools</i> berikut perawatan, pemeliharaan dan kebersihan dari <i>tools</i>					
5	Saya dapat melakukan testing dan checking sebelum dan sesudah pekerjaan dilakukan, sesuai FWO atau JOS					
6	Saya dapat bekerja sesuai dengan FWO atau JOS dengan pengamatan dari atasan					
7	Saya selalu mengutamakan Kesehatan, Ketelitian dan Keselamatan Kerja					
8	Saya dapat mengembangkan ide-ide atau kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan					
9	Saya dapat penguasaan (kemampuan) terhadap pekerjaan Delivery, ASS, Repair, Overhaul & Trouble shooting, sesuai dengan model dan component-nya					
10	Saya meningkatkan kemampuan dalam penguasaan produk atau component yang penilaian dilakukan oleh atasan					
	Produktivitas (<i>productivity</i>)(X₂)					
11	Saya berusaha memenuhi standar kerja sesuai dengan TSR, MAR dan JOS					
12	Saya menyelesaikan pekerjaan yang disesuaikan dengan bobot dan <i>plate-rate</i> dari jenis pekerjaan yang ditugaskan					
	Attitude & Kedisiplinan (X₃)					
13	Saya dapat meningkatkan kesadaran untuk menghemat pengeluaran, baik dalam bentuk rupiah langsung yang terkait dengan pekerjaan atau pengeluaran dalam bentuk lain					
14	Saya dapat mengatur semua pengeluaran yang dideklarasikan dengan <i>standar cost</i> , tanpa melakukan penyimpangan.					
15	Saya selalu meningkatkan rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya					
16	Saya tidak melepas tanggung jawabnya saat dibutuhkan					

	<i>parts</i> yang diperlukan (mengikuti perkembangan)					
17	Saya berusaha memiliki disiplin yang tinggi, maka tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan baik secara praktikal atau pelaporan akan menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan					
18	Saya selalu menjaga kerapihan berpakaian dan pemakaian atribut sebagai <i>mechanic</i>					
19	Saya selalu mengembangkan komunikasi, kerjasama dengan karyawan lain, pengendalian diri dan adaptasi					
20	Saya berusaha mengembangkan diri, tidak ragu-ragu dan belajar bekerjasama dengan team					
	Kepemimpinan (X4)					
21	Saya selalu melakukan <i>Planning & programming</i>					
22	Saya berusaha dapat melaksanakan apa yang diprogramkan/ <i>schedule</i> -kan					
23	Saya berusaha untuk dapat membangkitkan semangat kerja pada sub-ordinat					
24	Saya berusaha untuk dapat dan mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak/ darurat, tanpa merubah keputusan yang sudah pagu					
25	Saya berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja					

No	posisi	Man Hours	Penggunaan Tools	Technical Reporting	Parts Ordering	Quality
1	master	9	5	9	4	48
2	senior mk	16	5	7	4	39
3	senior mk	17	6	8	5	39
4	junior mk	16	8	8	6	38
5	junior mk	19	9	8	8	37
6	junior mk	14	7	8	8	38
7	junior mk	13	8	8	8	30
8	junior mk	14	8	8	8	30
9	junior mk	10	9	9	8	38
10	junior mk	16	9	9	9	30
11	junior mk	17	8	8	8	31
12	junior mk	18	8	8	8	30
13	junior mk	11	9	9	9	30
14	pra mk	10	8	8	8	37
15	pra mk	10	8	8	8	36
16	pra mk	18	9	7	7	30
17	pra mk	18	9	8	9	21
18	pra mk	17	9	8	9	21
19	pra mk	10	9	8	9	27
20	pra mk	17	8	9	9	26
21	pra mk	10	8	9	9	34
22	pra mk	19	8	8	8	21
23	pra mk	10	8	8	9	30
24	pra mk	10	8	9	8	29
25	pra mk	10	9	9	10	30
26	pra mk	10	9	9	8	30
27	pra mk	18	9	9	9	20
28	pra mk	15	8	7	6	11
29	pra mk	18	9	10	10	20
30	pra mk	16	7	7	7	15
31	pra mk	19	7	7	7	16
32	pra mk	19	8	8	8	16

Productivity	Total	j karier
9	84	84
9	80	80
9	84	84
7	83	83
7	88	88
14	89	89
13	80	80
12	80	80
14	88	88
11	84	84
11	83	83
13	85	85
17	85	85
15	86	86
16	86	86
12	83	83
19	84	84
21	85	85
16	79	79
14	83	83
20	90	90
17	81	81
17	82	82
16	80	80
18	86	86
17	83	83
16	81	81
18	65	65
23	90	90
22	74	74
22	78	78
18	77	77

no	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	ahli	i11	i12	prod	i13
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	3	4	7	3
2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33	3	4	7	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33	4	5	9	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	34	4	4	8	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42	4	4	8	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	8	4
7	3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	35	4	3	7	3
8	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4	35	5	3	8	3
9	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	36	4	4	8	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	8	3
11	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	5	4	9	3
12	4	4	5	3	4	5	3	3	3	3	37	4	4	8	4
13	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	34	4	5	9	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	8	4
15	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4	35	4	4	8	4
16	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	35	4	4	8	4
17	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	34	5	4	9	4
18	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	4	4	8	4
19	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	4	4	8	4
20	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	34	4	4	8	4
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	5	4	9	4
22	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33	4	4	8	4
23	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33	4	4	8	4
24	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	34	4	4	8	4
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	8	4
26	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	4	4	8	5
27	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33	4	4	8	4
28	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	34	4	4	8	4
29	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4	4	8	4
30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33	4	4	8	4
31	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	33	4	4	8	4
32	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	34	4	4	8	4

i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	AK	i21	i22	i23	i24	i25	kp	j karier
3	3	3	4	4	4	4	28	4	3	3	4	4	18	84
3	3	3	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	80
4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	3	3	16	84
3	3	3	3	3	4	4	27	4	4	5	4	4	21	83
3	3	3	3	3	4	4	27	4	4	4	4	4	20	88
4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	5	4	19	89
3	3	3	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	20	80
3	3	3	3	4	4	4	27	3	3	3	3	4	16	80
4	4	5	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	20	88
4	3	3	3	3	3	4	26	4	3	3	4	4	18	84
4	3	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	4	20	83
4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	3	3	16	85
3	4	5	3	3	3	3	28	4	4	4	4	4	20	85
3	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	20	86
4	4	4	4	5	4	4	33	3	3	4	4	4	18	86
3	3	3	3	3	4	4	27	4	4	4	5	4	21	83
3	3	5	3	5	4	4	31	3	3	3	3	4	16	84
4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	85
3	4	3	3	3	3	3	26	4	3	3	4	4	18	79
3	4	3	3	5	3	3	28	4	5	4	4	4	21	83
4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	3	3	16	90
3	3	3	3	3	4	4	27	4	4	4	4	4	20	81
3	3	3	3	3	4	4	27	5	4	4	4	4	21	82
3	4	3	3	3	3	3	26	3	3	4	4	4	18	80
3	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	20	86
4	4	4	5	4	4	4	34	3	3	3	3	4	16	83
3	3	3	3	3	4	4	27	4	4	4	4	4	20	81
3	3	3	3	3	4	4	27	4	5	4	4	5	22	65
4	4	5	4	4	4	4	33	4	3	3	4	4	18	90
3	4	3	3	3	3	3	26	4	4	4	4	4	20	74
3	4	3	3	3	3	3	26	4	3	3	3	3	16	78
4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	77

Frequencies

i1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	12	37.5	37.5	37.5
	sering	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	15	46.9	46.9	46.9
	sering	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	11	34.4	34.4	34.4
	sering	19	59.4	59.4	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	20	62.5	62.5	62.5
	sering	10	31.3	31.3	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	14	43.8	43.8	43.8
	sering	16	50.0	50.0	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	22	68.8	68.8	68.8
	sering	5	15.6	15.6	84.4
	selalu	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	18	56.3	56.3	56.3
	sering	12	37.5	37.5	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	23	71.9	71.9	71.9
	sering	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	9	28.1	28.1	28.1
	sering	23	71.9	71.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	9	28.1	28.1	28.1
	sering	23	71.9	71.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		i11	i12
N	Valid	32	32
	Missing	0	0

Frequency Table

i11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	2	6.3	6.3	6.3
	sering	26	81.3	81.3	87.5
	selalu	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	2	6.3	6.3	6.3
	sering	28	87.5	87.5	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	6	18.8	18.8	18.8
	sering	25	78.1	78.1	96.9
	selalu	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	20	62.5	62.5	62.5
	sering	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	14	43.8	43.8	43.8
	sering	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	20	62.5	62.5	62.5
	sering	8	25.0	25.0	87.5
	selalu	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	20	62.5	62.5	62.5
	sering	11	34.4	34.4	96.9
	selalu	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	16	50.0	50.0	50.0
	sering	13	40.6	40.6	90.6
	selalu	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	10	31.3	31.3	31.3
	sering	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	8	25.0	25.0	25.0
	sering	24	75.0	75.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	2	6.3	6.3	6.3
	sering	30	93.8	93.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	6	18.8	18.8	18.8
	sering	25	78.1	78.1	96.9
	selalu	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	14	43.8	43.8	43.8
	sering	16	50.0	50.0	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	11	34.4	34.4	34.4
	sering	20	62.5	62.5	96.9
	selalu	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	7	21.9	21.9	21.9
	sering	23	71.9	71.9	93.8
	selalu	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

i25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadang-kadang	4	12.5	12.5	12.5
	sering	27	84.4	84.4	96.9
	selalu	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan, keahlian, produktivitas, attitude&kedisiplinan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.973 ^a	.946	.938	.82033	1.836

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, keahlian, produktivitas, attitude&kedisiplinan

b. Dependent Variable: karier karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	318.706	4	79.676	48.401	.000 ^a
	Residual	18.169	27	.673		
	Total	336.875	31			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, keahlian, produktivitas, attitude&kedisiplinan

b. Dependent Variable: karier karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-4.623	4.558		-1.014	.320
	keahlian	.718	.047	.691	15.147	.000
	produktivitas	2.104	.321	.322	6.547	.000
	attitude&kedisiplinan	.673	.056	.633	12.020	.000
	kepemimpinan	.843	.091	.475	9.317	.000

a. Dependent Variable: karier karyawan

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	keahlian	.651	.946	.677	.961	1.041
	produktivitas	.357	.783	.293	.827	1.209
	attitude&kedisiplinan	.590	.918	.537	.720	1.390
	kepemimpinan	.018	.873	.416	.770	1.299

a. Dependent Variable: karier karyawan

Collinearity Diagnostics^a

Model		Dimensi	
		Eigenvalue	Condition Index
1	1	4.978	1.000
	2	.012	20.773
	3	.007	26.447
	4	.002	45.128
	5	.001	78.751

a. Dependent Variable: karier karyawan

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Variance Proportions				
		(Constant)	keahlian	produktivitas	attitude&kedisipli nan	Kepemimpinan
1	1	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.00	.03	.01	.05	.45
	3	.00	.75	.08	.04	.00
	4	.00	.04	.63	.66	.05
	5	1.00	.19	.28	.25	.50

a. Dependent Variable: karier karyawan

Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			keahlian	produktivitas	attitude& kedisiplinan	kepemimpinan	Standardized Residual
Spearman's rho	keahlian	Correlation Coefficient	1.000	-.123	.099	-.121	.132
		Sig. (2-tailed)	.	.502	.591	.508	.471
		N	32	32	32	32	32
	produktivitas	Correlation Coefficient	-.123	1.000	.442 [*]	-.230	-.180
		Sig. (2-tailed)	.502	.	.011	.206	.326
		N	32	32	32	32	32
	attitude&ked isiplinan	Correlation Coefficient	.099	.442 [*]	1.000	-.447 [*]	.124
		Sig. (2-tailed)	.591	.011	.	.010	.500
		N	32	32	32	32	32
	kepemimpin an	Correlation Coefficient	-.121	-.230	-.447 [*]	1.000	-.105
		Sig. (2-tailed)	.508	.206	.010	.	.569
		N	32	32	32	32	32
	Standardize d Residual	Correlation Coefficient	.132	-.180	.124	-.105	1.000
		Sig. (2-tailed)	.471	.326	.500	.569	.
		N	32	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		Correlations					
		i1	i2	i3	i4	i5	i6
i1	Pearson Correlation	1	.825**	-.381*	.344	.592**	.312
	Sig. (2-tailed)		.000	.031	.054	.000	.082
	N	32	32	32	32	32	32
i2	Pearson Correlation	.825**	1	-.133	.161	.770**	.420*
	Sig. (2-tailed)	.000		.467	.380	.000	.017
	N	32	32	32	32	32	32
i3	Pearson Correlation	-.381*	-.133	1	.174	.057	.526**
	Sig. (2-tailed)	.031	.467		.342	.757	.002
	N	32	32	32	32	32	32
i4	Pearson Correlation	.344	.161	.174	1	.107	.372*
	Sig. (2-tailed)	.054	.380	.342		.560	.036
	N	32	32	32	32	32	32
i5	Pearson Correlation	.592**	.770**	.057	.107	1	.322
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.757	.560		.073
	N	32	32	32	32	32	32
i6	Pearson Correlation	.312	.420*	.526**	.372*	.322	1
	Sig. (2-tailed)	.082	.017	.002	.036	.073	
	N	32	32	32	32	32	32
i7	Pearson Correlation	-.211	-.051	.491**	.168	-.085	.375*
	Sig. (2-tailed)	.247	.781	.004	.359	.643	.035
	N	32	32	32	32	32	32
i8	Pearson Correlation	.485**	.448*	.308	.692**	.391*	.629**
	Sig. (2-tailed)	.005	.010	.087	.000	.027	.000
	N	32	32	32	32	32	32
i9	Pearson Correlation	-.485**	-.170	.543**	.107	-.043	.206
	Sig. (2-tailed)	.005	.353	.001	.560	.813	.258
	N	32	32	32	32	32	32

i10	Pearson Correlation	-.485**	-.588**	.543**	.449**	-.391*	.206
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.001	.010	.027	.258
	N	32	32	32	32	32	32
keahlian	Pearson Correlation	.362*	.489**	.571**	.629**	.493**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.042	.004	.001	.000	.004	.000
	N	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		i7	i8	i9	i10	Keahlian
i1	Pearson Correlation	-.211	.485**	-.485**	-.485**	.362*
	Sig. (2-tailed)	.247	.005	.005	.005	.042
	N	32	32	32	32	32
i2	Pearson Correlation	-.051	.448*	-.170	-.588**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.781	.010	.353	.000	.004
	N	32	32	32	32	32
i3	Pearson Correlation	.491**	.308	.543**	.543**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.004	.087	.001	.001	.001
	N	32	32	32	32	32
i4	Pearson Correlation	.168	.692**	.107	.449**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.359	.000	.560	.010	.000
	N	32	32	32	32	32
i5	Pearson Correlation	-.085	.391*	-.043	-.391*	.493**
	Sig. (2-tailed)	.643	.027	.813	.027	.004
	N	32	32	32	32	32
i6	Pearson Correlation	.375*	.629**	.206	.206	.810**
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.258	.258	.000
	N	32	32	32	32	32
i7	Pearson Correlation	1	.397*	.511**	.511**	.556**
	Sig. (2-tailed)		.024	.003	.003	.001
	N	32	32	32	32	32

i8	Pearson Correlation	.397 [*]	1	.237	.391 [*]	.877 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.024		.192	.027	.000
	N	32	32	32	32	32
i9	Pearson Correlation	.511 ^{**}	.237	1	.536 ^{**}	.415 [*]
	Sig. (2-tailed)	.003	.192		.002	.018
	N	32	32	32	32	32
i10	Pearson Correlation	.511 ^{**}	.391 [*]	.536 ^{**}	1	.370 [*]
	Sig. (2-tailed)	.003	.027	.002		.037
	N	32	32	32	32	32
keahlian	Pearson Correlation	.556 ^{**}	.877 ^{**}	.415 [*]	.370 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.018	.037	
	N	32	32	32	32	32

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		i11	i12	produktivitas
i11	Pearson Correlation	1	-.206	.717 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.257	.000
	N	32	32	32
i12	Pearson Correlation	-.206	1	.535 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.257		.002
	N	32	32	32
produktivitas	Pearson Correlation	.717 ^{**}	.535 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	
	N	32	32	32

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations				
		i13	i14	i15	i16	i17
i13	Pearson Correlation	1	.128	.545**	.351*	.261
	Sig. (2-tailed)		.485	.001	.049	.149
	N	32	32	32	32	32
i14	Pearson Correlation	.128	1	.423*	.548**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.485		.016	.001	.000
	N	32	32	32	32	32
i15	Pearson Correlation	.545**	.423*	1	.445*	.422*
	Sig. (2-tailed)	.001	.016		.011	.016
	N	32	32	32	32	32
i16	Pearson Correlation	.351*	.548**	.445*	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	.049	.001	.011		.002
	N	32	32	32	32	32
i17	Pearson Correlation	.261	.717**	.422*	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.149	.000	.016	.002	
	N	32	32	32	32	32
i18	Pearson Correlation	-.003	.382*	.222	.506**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.985	.031	.221	.003	.001
	N	32	32	32	32	32
i19	Pearson Correlation	.067	.244	-.323	.286	.497**
	Sig. (2-tailed)	.716	.179	.072	.112	.004
	N	32	32	32	32	32
i20	Pearson Correlation	-.205	.447*	-.509**	.204	.426*
	Sig. (2-tailed)	.261	.010	.003	.262	.015
	N	32	32	32	32	32
attitude&kedisiplinan	Pearson Correlation	.426*	.812**	.569**	.833**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.001	.000	.000
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		i13	i14	i15	i16	i17
i13	Pearson Correlation	1	.128	.545**	.351*	.261
	Sig. (2-tailed)		.485	.001	.049	.149
	N	32	32	32	32	32
i14	Pearson Correlation	.128	1	.423*	.548**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.485		.016	.001	.000
	N	32	32	32	32	32
i15	Pearson Correlation	.545**	.423*	1	.445*	.422*
	Sig. (2-tailed)	.001	.016		.011	.016
	N	32	32	32	32	32
i16	Pearson Correlation	.351*	.548**	.445*	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	.049	.001	.011		.002
	N	32	32	32	32	32
i17	Pearson Correlation	.261	.717**	.422*	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.149	.000	.016	.002	
	N	32	32	32	32	32
i18	Pearson Correlation	-.003	.382*	.222	.506**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.985	.031	.221	.003	.001
	N	32	32	32	32	32
i19	Pearson Correlation	.067	.244	-.323	.286	.497**
	Sig. (2-tailed)	.716	.179	.072	.112	.004
	N	32	32	32	32	32
i20	Pearson Correlation	-.205	.447*	-.509**	.204	.426*
	Sig. (2-tailed)	.261	.010	.003	.262	.015
	N	32	32	32	32	32
attitude&kedisiplinan	Pearson Correlation	.426*	.812**	.569**	.833**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.001	.000	.000
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		i18	i19	i20
i13	Pearson Correlation	-.003	.067	-.205
	Sig. (2-tailed)	.985	.716	.261
	N	32	32	32
i14	Pearson Correlation	.382 [*]	.244	.447 [*]
	Sig. (2-tailed)	.031	.179	.010
	N	32	32	32
i15	Pearson Correlation	.222	-.323	-.509 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.221	.072	.003
	N	32	32	32
i16	Pearson Correlation	.506 ^{**}	.286	.204
	Sig. (2-tailed)	.003	.112	.262
	N	32	32	32
i17	Pearson Correlation	.544 ^{**}	.497 ^{**}	.426 [*]
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.015
	N	32	32	32
i18	Pearson Correlation	1	.405 [*]	.303
	Sig. (2-tailed)		.021	.092
	N	32	32	32
i19	Pearson Correlation	.405 [*]	1	.856 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.021		.000
	N	32	32	32
i20	Pearson Correlation	.303	.856 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.092	.000	
	N	32	32	32
attitude&kedisiplinan	Pearson Correlation	.658 ^{**}	.413 [*]	.569 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.001
	N	32	32	32

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		attitude&kedisiplinan
i13	Pearson Correlation	.426 [*]
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	32
i14	Pearson Correlation	.812 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
i15	Pearson Correlation	.569 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	32
i16	Pearson Correlation	.833 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
i17	Pearson Correlation	.797 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
i18	Pearson Correlation	.658 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
i19	Pearson Correlation	.413 [*]
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	32
i20	Pearson Correlation	.569 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	32
attitude&kedisiplinan	Pearson Correlation	1
	N	32

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations			
		i21	i22	i23	i24
i21	Pearson Correlation	1	.488**	.193	.170
	Sig. (2-tailed)		.005	.289	.351
	N	32	32	32	32
i22	Pearson Correlation	.488**	1	.718**	.424*
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.016
	N	32	32	32	32
i23	Pearson Correlation	.193	.718**	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.289	.000		.000
	N	32	32	32	32
i24	Pearson Correlation	.170	.424*	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.351	.016	.000	
	N	32	32	32	32
i25	Pearson Correlation	-.087	.526**	.473**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.638	.002	.006	.001
	N	32	32	32	32
kepemimpinan	Pearson Correlation	.486**	.881**	.847**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations	
		i25	kepemimpinan
i21	Pearson Correlation	-.087	.486**
	Sig. (2-tailed)	.638	.005
	N	32	32

i22	Pearson Correlation	.526**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	32	32
i23	Pearson Correlation	.473**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000
	N	32	32
i24	Pearson Correlation	.567**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	32	32
i25	Pearson Correlation	1	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
kepemimpinan	Pearson Correlation	.656**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.708	2

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	9

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	5

Daftar Pustaka

- Timpe A Dale, 2000, *Kinerja*, CV. Rajawali, Jakarta
- Armstrong K, 2006, *Manajemen Personalia*, Jilid II, Edisi Kedua, Terjemahan, Penebit Erlangga, Jakarta
- Buchari Zainun, 2001, *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta.
- Dahlani, Ifdil 2007, *Teori Karier Donald Super*, publikasi www.KonselingIndonesia.com
- Handoko, T Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Data Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mira Taniya dan Christina Dewi. W, 2006, *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Integrated Facility Services*, Publikasi <http://pangea.stanford.edu/ERE/pdf/IGAstandard/INAGA/2001/2001-15.pdf>
- Purwadarminta, W. J. S, 2001. *Kamus Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Saidi, H.M., 2002. *Prestasi dan Kemampuan*, rajawali Press, Jakarta.
- Santoso, Singgih, *SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo kelompok Gramedia, Jakarta. 2000.
- Siagian, Sondang, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Ke-3, Rineka Cipta, Jakarta. 2001.
- _____, 2000. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- _____, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi aksara, Jakarta.
- Sri Subawa, Nyoman dan Agung Budiarta, Ida Bagus, 2006 "Analisis Perbedaan Prestasi Kerja Terhadap Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja di The Losari Hotel Dan Rama Garden Hotel Kuta Badung" *Jurnal on-line* publikasi: <http://www.undiknas.ac.id/wp-content/uploads/jurnal/analisis-perbedaan-prestasi-kerja-nym.srisubawa-iba.budiarta.pdf>
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung

Suratno dan Arsyad, Lincolin, 2003, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Penerbit YKPN

Wahyudin.A dan Djumino,2003, Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri, *Jurnal BENEFIT*. Vol.5, No.3, Fakultas Ekonomu, UMS Surakarta.

Zainun, Duudy, 2001, *Manajemen dan Kepemimpinan*, Armico. Bandung